

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ - TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA

EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA PODNIKOHOSPODÁŘSKÁ

Zhodnocení zákaznického portfolia vybrané společnosti

Assesment of a Customer Portfolio of a Selected Company

Student:

Štěpán Klimša

Vedoucí bakalářské práce:

doc. Ing. Naděžda Klabusayová, CSc.

Ostrava 2017

VŠB - Technická univerzita Ostrava
Ekonomická fakulta
Katedra podnikohospodářská

Zadání bakalářské práce

Student: **Ing. Štěpán Klimša**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **6208R020 Ekonomika podniku**
Téma: **Zhodnocení zákaznického portfolia vybrané společnosti**
Assesment of a Customer Portfolio of a Selected Company
Jazyk vypracování: **čeština**

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Teoretická východiska
 3. Charakteristika vybrané společnosti
 4. Analýza současné situace
 5. Shrnutí a návrh řešení
 6. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce
Seznam příloh
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

- MACUROVÁ, P., N. Klabusayová a L. TVRDOŇ. *Logistika*. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2014. 344 s. ISBN 978-80-248-3791-8.
- NENADÁL, Jaroslav. *Systémy managementu kvality: co, proč a jak měřit?* Praha: Management Press, 2016. 302 s. ISBN 978-80-7261-426-4.
- VEBER, J., M. HŮLOVÁ, A. PLÁŠKOVÁ a kol. *Management kvality, environmentu a bezpečnosti práce: legislativa, systémy, metody, praxe*. Praha: Management Press, 2010. 359 s. ISBN 978-80-7261-210-9.

Formální náležitosti a rozsah bakalářské práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí bakalářské práce: **doc. Ing. Naděžda Klabusayová, CSc.**

Datum zadání: 18.11.2016

Datum odevzdání: 05.05.2017




Ing. Josef Kašík, Ph.D.
vedoucí katedry

prof. Dr. Ing. Zdeněk Zmeškal
děkan fakulty

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem celou bakalářskou práci na téma „Zhodnocení zákaznického portfolia vybrané společnosti“ včetně všech příloh vypracoval samostatně. Přílohu č. 3, která mi byla poskytnuta společností AXPEL MADE s.r.o. jsem samostatně upravil a doplnil.

V Ostravě dne 28.4.2017

Podpis.....

Poděkování

Na tomto místě bych rád poděkoval vedoucí mé bakalářské práce paní doc. Ing. Naděždě Klabusayové za vstřícný přístup, ochotu a cenné rady, které vedly k nalezení směru, jímž se tato bakalářská práce dále ubírala. Dále bych rád poděkoval společnosti AXPEL MADE s.r.o., za umožnění zpracovat u nich svou bakalářskou práci a za poskytnutí potřebných dat.

Obsah

1	Úvod.....	4
2	Teoretická východiska	5
2.1	Zákazník, zákaznické portfolio a segmentace zákazníků	5
2.2	Obal	6
2.3	ABC analýza.....	9
3	Charakteristika vybrané společnosti	13
3.1	Historie společnosti AXPEL MADE s.r.o.	13
3.2	Současnost společnosti AXPEL MADE s.r.o.	13
3.3	Sortiment výrobků a služeb společnosti	14
3.3.1	Papírové sáčky s obdélníkovým dnem	15
3.3.2	Papírové sáčky ploché kupecké.....	15
3.3.3	Papírové pytle otevřené	16
3.3.4	Papírové pytle ventilové.....	17
3.3.5	Papírové tašky s plochým úchytem	17
3.3.6	Papírové tašky s krouceným úchytem	18
3.3.7	Luxusní papírové tašky	18
3.3.8	Tisk (potisk papírových sáčků, pytlů, tašek a rolí).....	18
3.4	Zákazníci společnosti AXPEL MADE s.r.o.	19
3.5	Konkurence.....	20
3.6	Ekonomické ukazatele.....	20
3.6.1	Obrat.....	20
3.6.2	Výsledek hospodaření	21
3.6.3	Ukazatele rentability	22
4	Analýza současné situace.....	25
4.1	Aplikace ABC analýzy	25
4.1.1	ABC analýza zákazníků za rok 2014.....	26
4.1.2	ABC analýza zákazníků za rok 2015.....	32
4.1.3	ABC analýza zákazníků za rok 2016.....	38
5	Shrnutí a návrh řešení	44
6	Závěr	52
	Seznam použité literatury.....	54
	Seznam tabulek, obrázků a grafů	57
	Seznam zkratk	59
	Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce.....	61
	Seznam příloh.....	62

1 Úvod

Člověk od nepaměti neustále vynalézá, vyvíjí a vyrábí něco nového či převratného, díky čemuž si dnes můžeme v prodejnách vybírat z nepřeberného množství zboží. Výrobky jsou různé z hlediska jejich účelu, ke kterému byly vyhotoveny, funkčnosti, prospěchu pro uživatele a řady dalších vlastností. Jedno však mají společné, a to že v podstatě každý výrobek dnes má nějaký svůj obal.

Obaly provázejí lidstvo již od pradávna. V dřívějších dobách byly jako obal používány nejrůznější přírodní materiály, například škeble či lastury, některé druhy ovoce, u nichž stačilo vydlabat dužinu, vydlabané kusy dřeva, splétaná stébla travin, zvířecí orgány či kůže. Výhodou těchto obalů byl oproti mnohým dnešním jejich přírodní původ a tudíž schopnost nezatěžovat životní prostředí.

Přesto si dnešní doba a pokrok ve vědě, výzkumu a průmyslu vyžádaly řadu inovací, které se nevyhnuly ani oblasti obalových materiálů. Dnes používáme k výrobě obalů široké spektrum materiálů, jako jsou papír, dřevo, sklo, kovy či nejrůznější druhy plastů, z nichž posledně jmenované jsou těmi nejnovějšími a nejmodernějšími z nich. Materiál samozřejmě není tím jediným, čím se obaly odlišují. Každý typ obalu může být jedinečný díky své velikosti, tvaru, účelu, způsobu použití, funkci a dalších vlastností, které souvisí a odvíjí se od výrobku, pro něj jsou určeny a kterému mohou případně dodávat určité specifické vlastnosti.

Obal je tím prvním, co zákazníka při koupi výrobku může zaujmout nebo naopak odradit od potenciální koupě. Z tohoto a řady dalších důvodů má obal velice důležitou funkci jak z pohledu marketingu, tak z hlediska přepravy výrobku, jeho skladování a dalších činností souvisejících s prodejem a přepravou k zákazníkovi.

Obal ovšem nezajímá jen konečného zákazníka, ale také zákazníky z řad podnikatelů, jež potřebují obaly pro své výrobky, které si ovšem sami nemohou či nechtějí vyrábět. Z těchto důvodů hledají dodavatele schopného jim takový obal dle jejich představ vyrobit a dodat.

Cílem práce je zhodnocení portfolia zákazníků firmy AXPEL MADE s.r.o., jejímž předmětem podnikání je právě výroba a prodej papírových obalových materiálů. Výstupy této práce mohou posloužit firmě AXPEL MADE s.r.o. k získání lepšího přehledu o svých současných zákaznících, a to jak jednotlivců a firem, tak také z hlediska zákazníků, jakožto zástupců nejrůznější států nejen z Evropy, odkud řada těchto zahraničních zákazníků pochází a s nimiž tato společnost obchoduje.

2 Teoretická východiska

2.1 Zákazník, zákaznické portfolio a segmentace zákazníků

Zákazník je příjemce statků, produktů, služeb či nápadů, které získává od prodejce, obchodníka nebo dodavatele, a to za peněžní nebo jinou hodnotovou úplatu. [12]

Důležité je, že zákazník nemusí být nutně i spotřebitelem. Zákazníkem je ten, kdo zboží kupuje, kdežto spotřebitelem je ten, kdo jej užívá. [1]

Jiná definice zákazníka říká, že zákazníkem je osoba nebo firma nakupující zboží či služby pocházející z podnikání. [25]

V případě zákazníků společnosti AXPEL MADE s.r.o. se jedná právě o zákazníky z řad podnikatelů, kteří od ní nakupují její výrobky (obaly) pro své produkty, dále prodávané konečným zákazníkům a spotřebitelům.

V takovém případě lze hovořit o tzv. B2B trhu (z anglického výrazu business-to-business), které znamená, že jde o interakci mezi dvěma firmami. [25]

Zákazníci mají různé potřeby a očekávání, která mohou existovat sama o sobě, nebo je lze do určité míry stimulovat, ovlivňovat či dokonce vytvořit. Pro podnik je důležité znát, jak vytvoření takovéto potřeby zákazníků zajistit. [4]

Zákaznické portfolio je označením pro souhrn typů zákazníků či jejich segmentů. Jedná se o strukturu zákazníků daného podniku. Každý podnik má určitou strukturu svých zákazníků, kteří kupují její výrobky nebo služby. Složení tohoto portfolia odpovídá nabídce produktů. Snahou každého podniku je nastavit portfolio svých zákazníků tak, aby svůj marketing, vztahy se zákazníky a veškerou komunikaci směřoval do těch správných, důležitých zákaznických segmentů. [26]

Segmentace zákazníků spočívá v jejich efektivním rozdělení do tříd či segmentů, charakterizovaných nějakou význačnou vlastností, parametrem či preferencí této zákaznické skupiny. Zákazníky zde máme na mysli tzv. dostupný nebo také využitelný trh, což je označení pro zúžený trh zahrnující zákazníky, kteří kromě zájmu (potřeby) o náš produkt disponují také způsobilostí (schopností) si tento produkt pořídit. Touto způsobilostí není myšlena pouze podmínka mít dostatek finančních prostředků ke koupi, ale také to, aby se zákazník o produktu vůbec dozvěděl, a to způsobem, jež je efektivní a posiluje individuální poptávku. Další podmínkou této způsobilosti je, aby měl zákazník k produktu přístup (geografické omezení, jazykové omezení). [4]

Segmentace by měla být efektivní. Za efektivní se segmentace považuje tehdy, má-li dostatečně malý počet zákaznických segmentů (dva, tři apod.), nevede-li ke zbytečné

a neúčinné fragmentaci dostupného trhu a chaotickým nekonzistentním obchodním a marketingovým aktivitám. Současně by ovšem měla umožnit více „přizpůsobení“ produktů a služeb očekáváním příslušných význačných zákaznických skupin. Jinak řečeno, měly by být vytvořeny účinné marketingové mixy s různými parametry typů cenových politik, způsobů distribuce a prodeje produktů a jejich marketingové podpory. [4]

Segmenty by měly být navrženy dostatečně velké, se skutečně odlišnými parametry, které je možné efektivně marketingově využít a na jejichž základě lze odhadnout velikost segmentů. [4]

Možná kritéria segmentace trhu uvádí následující tabulka č. 2.2.1.

Tabulka č. 2.1.1: Možná kritéria segmentace dostupného trhu

Kritérium segmentace	Spotřební trhy	Průmyslové trhy
velikost poptávky	podle počtu obyvatel	podle průmyslových sektorů
velikost zákazníka	jednotlivec, rodina, jiná skupina	počet zaměstnanců, velikost obratu
lokalita, geografické hledisko	město, venkov, region	region, země, světadíl
velikost zdrojů (kupní síla)	příjmové skupiny	zisk podniku, velikost aktiv
postoje a charakter zákazníka	neutrální, dodavatel	důraz na kvalitu, opatrnictví – minimalizace rizik
vztah k zákazníkovi	existující, nový	existující, nový
nákupní chování	častý kupující, impulzivní občasný kupec	centralizovaný, decentralizovaný
financování nákupu	splátky, půjčka, platby	leasing
loajalita zákazníka	frekvence nákupu (pravidelný, náhodný aj.)	opakované objednávky, jednorázové nákupy

Zdroj: [4], vlastní zpracování

2.2 Obal

Podle §2 zákona č. 477/2001 Sb. o obalech a o změně některých zákonů, v platném znění, je obalem výrobek zhotovený z materiálu jakékoli povahy a určený k pojmutí, ochraně, manipulaci, dodávce, popřípadě prezentaci výrobku nebo výrobků určených spotřebiteli nebo jinému konečnému uživateli, jestliže má zároveň

- v místě nákupu tvořit prodejní jednotku pro spotřebitele nebo jiného konečného uživatele (prodejní obal),
- v místě nákupu tvořit skupinu určitého počtu prodejních jednotek, ať již je tato skupina prodávána spotřebiteli nebo jinému konečnému uživateli, anebo pouze

jako pomůcka pro umístění do regálů v místě prodeje a může být z výrobku odstraněn, aniž se tím ovlivní jeho vlastnosti (skupinový obal),

- usnadnit manipulaci s určitým množstvím prodejních jednotek nebo skupinových obalů a usnadnit jejich přepravu tak, aby se při manipulaci a přepravě zabránilo jejich fyzickému poškození (přepravní obal). [19]

Zákon č. 477/2001 Sb. o obalech a o změně některých zákonů se vztahuje na nakládání se všemi obaly, které jsou v České republice uváděny na trh nebo do oběhu, s výjimkou kontejnerů užívaných v silniční, železniční nebo letecké dopravě nebo při námořní či vnitrozemské vodní plavbě podle mezinárodních smluv. [22]

Často používaným pojmem výše jmenovaného zákona o obalech je „nakládání s obaly“, kterým se ve smyslu tohoto zákona rozumí výroba obalů, uvádění obalů nebo balených výrobků na trh nebo do oběhu. Použití obalů a opakované použití obalů. [22]

Obal musí v dnešní době plnit řadu nejrůznějších funkcí. Základními třemi jsou funkce ochranná, manipulační a informační.

Ochranná funkce má za úkol ochránit výrobek před poškozením, k němuž může dojít na kterémkoliv stupni logistického řetězce (během manipulace, přepravy a překládky ve skladech, překladištích nebo na prodejnách), a to zejména před mechanickým poškozením či klimatickými a biologickými vlivy. Stejně tak obal chrání okolní prostředí před nežádoucím působením samotného výrobku.

Manipulační funkce musí vytvářet úložný prostor pro výrobek a spolu s ním i jednotku balení, která je svou velikostí a tvarem vhodně uzpůsobena k manipulaci prováděné v jakékoliv fázi logistického řetězce a zabezpečující celistvost a úplnost zabaleného výrobku.

Informační funkce se zaměřuje zejména na zákazníka, ale poskytuje informace také ostatním článkům řetězce (např. prodejce, dopravce atd.). Informacemi na obalu bývají údaje popisující zboží, jeho složení, datum výroby, datum spotřeby (potravin), dobu maximální trvanlivosti, způsobu uložení a manipulace apod. Obal se svým řešením a informacemi na něm uvedenými podílí na zajištění oběhu, odbytu a spotřebě výrobku. [15]

Mezi další funkce obalu patří funkce grafická, prodejní a ekologická.

Grafická funkce obalu je splněna tehdy, když má obal takový estetický vzhled, jež vhodně působí na zákazníka, který se i díky tomuto vzhledu pro daný výrobek následně rozhodne.

Prodejní funkce znamená, že obal musí svým vzhledem a provedením napomáhat prodeji výrobku.

Ekologická funkce má za cíl ochranu životního prostředí. [15]

Obaly jsou dnes velmi důležité, jelikož spoluvytváří manipulační a přepravní jednotku a jsou vhodnými nositeli potřebných informací. Konkrétně mohou obaly nést informace využívané pro identifikování a určení jejich obsahu, pro identifikování odesílatele a příjemce, pro volbu vhodného způsobu manipulace, přepravy a uložení ve skladu či v překladišti a také informace důležité pro spotřebitele. Obal může svým vzhledem a schopností plnit nejrůznější funkce, velmi pomáhat propagaci jak výrobku, tak i celé firmy a rovněž i samotnému prodeji. [11]

Obal většinou plní hned několik funkcí najednou. Jaké to jsou, záleží na tom, o jaký druh obalu jde. Základními druhy obalů jsou spotřebitelský, distribuční a přepravní obal.

Spotřebitelský obal bývá určen pro jeden výrobek, případně sadu výrobků, kdy je označován jako sdružený obal nebo pro menší počet kusů stejného výrobku, které jsou určeny ke konečné spotřebě. V takovém případě je nazýván obalem skupinovým.

Zpočátku plní funkci ochrannou, která ztrácí na významu po jeho oddělení od obalu distribučního v místě prodeje (maloobchodní prodejna). Naopak v tuto chvíli získávají na významu jeho další funkce a to prodejní a informační, které se zaměřují na zákazníka.

Distribuční obal slouží jako vnější, většinou skupinový nebo sdružený obal. Je meziklánek mezi spotřebitelským a přepravním obalem. Může obsahovat buď jen jeden typ spotřebitelského balení, nebo naopak hned několik různých typů. Pak je označován jako tzv. kolekce. Nejčastěji má podobu kartonu či podložky kryté fólií. I mezi spotřebitelským a distribučním obalem mohou být vloženy další vnitřní obaly, kterým se také říká skupinové obaly. Hlavními funkcemi jsou funkce ochranná a manipulační. Dále pak ještě informační, jež hraje roli zejména ve velkoobchodních skladech. Distribuční obaly společně vytváří základní manipulační jednotky (tzv. jednotky I. řádu) případně odvozené manipulační nebo přepravní jednotky (tzv. jednotky II. řádu).

Přepravní obal musí být uzpůsoben pro přepravu, pro potřeby vykládky a překládky vůči dopravním prostředkům a pro další ložné operace. Při těchto operacích plní funkci ochrannou a manipulační. Jde o vnější obal, který bývá silnější, mohutnější a odolnější, jelikož je často vystavován povětrnostním a mechanickým vlivům. Může mít podobu většího kartonu nebo dokonce bedny. Přepravní obaly společně vytvářejí přepravní jednotku, často na bázi palety. Tato přepravní jednotka bývá tzv. odvozenou manipulační nebo přepravní jednotkou II. řádu. [11]

2.3 ABC analýza

ABC analýza vychází z tzv. Paretova principu, pojmenovaného po italském sociologovi, ekonomovi a politologovi Vilfredu Federicovi Damasovi Paretovi. Vilfredo Pareto, jež žil v letech 1848 – 1923, byl profesorem na univerzitě ve švýcarském Lausanne a také průkopníkem ekonometrie. [21]

Ve své studii zabývající se rozdělením majetku v Miláně zjistil, že 20 % lidí kontroluje 80 % veškerého majetku. [5]

Paretův princip tedy říká, že ve většině případů je přibližně 80 % jevů ovlivněno pouze 20 % nejvýznamnějších potenciálních příčin (tzv. pravidlo 80:20). Tento princip vede k selektování problémů a určení priorit při jejich následném řešení. [6]

Při řízení je poté důležité zaměřit se právě na tuto podstatnou menšinu všech možných příčin (zásoby, zákazník, dodavatelé apod). [7]

Paretův princip lze využít v nejrůznějších situacích, jako např.:

- 20 % dodavatelů se podílí 80 % na dodávkách materiálu,
- 20 % skladových zásob položek se podílí 80 % na celkové hodnotě zásob, nebo na celkovém obratu,
- 20 % skladových položek zabírá 80 % skladovacích ploch,
- 20 % skladových položek se podílí 80 % na celkovém počtu výdejů. [6, 9]

Stejně tak dobře lze metodu ABC využít k analýze zákaznického portfolia společnosti, jež poukáže na skupinu nejdůležitějších zákazníků, jimž by měl podnik věnovat náležitou pozornost.

Dle Lamberta 20 % všech zákazníků zajišťuje danému podniku 80 % odbytu a pravděpodobně ještě větší procentuální část jeho zisku. [5]

V praxi samozřejmě přesná matematická závislost “80 % na 20 %” neexistuje. Obecné pravidlo ovšem konstatuje, že vztah mezi výčtem možných příčin a následky je vždy nelineární. [7]

Často bývá metoda ABC využívána při analýze a klasifikaci zásob. Zde se Paretova principu využívá například v režimech doplňování zásob, v metodách a podrobnostech predikce poptávky, v přínosnosti hodnocení dodavatelů, ve strategii rozmístění položek na skladě apod. [8]

V případě použití metody ABC k analýze zákaznického portfolia může být tímto kritériem např.:

- podíl jednotlivých zákazníků na obratu společnosti,

- podíl jednotlivých zákazníků na zisku společnosti,
- podíl jednotlivých zákazníků na tržbách společnosti,
- atd.

Typickými kritérii ABC analýzy, pomocí nichž se vytvářejí skupiny položek zásob, pro něž je tato metoda často využívána, jsou rozdělení dle:

- podílu položek na spotřebě (v Kč nebo naturálních jednotkách),
- podílu položek na průměrné zásobě (v Kč nebo naturálních jednotkách),
- obrátky,
- dodací lhůty,
- spolehlivosti dodavatelů,
- náročnosti na skladovací prostory, atd. [7, 8]

Při aplikaci ABC analýzy se vychází ze sestupného uspořádání všech položek podle hodnoty zvoleného kritéria a kumulovaných hodnot tohoto kritéria od počátku posloupnosti. Pro zvolené kritérium je nutné v této posloupnosti určit hranice mezi podmnožinou položek skupiny A, B a C.

Při aplikaci ABC analýzy postupujeme následovně:

1. sestavíme tabulku dat o velikosti zásob (resp. spotřeby, počtu výdejů apod.) podle jednotlivých položek zásob,
2. uspořádáme tabulku sestupně (od největší hodnoty po tu nejmenší),
3. vypočteme kumulované hodnoty,
4. vypočteme kumulované hodnoty v % z celkové hodnoty,
5. nakreslíme Paretův diagram
6. rozdělíme položky do skupin A, B, C (popřípadě i dalších skupin). [9]

Tímto postupem dojdeme ke skupinám položek A, B a C. Podstatou ABC analýzy je právě klasifikace sledovaných jevů do těchto tří nebo i více skupin. Každé z těchto skupin by měla být věnována různá pozornost. [7]

Skupinu A tvoří malý počet položek, ovšem s klíčovým podílem na celkovém objemu zásob, na obratu, na zisku apod. Položky v této skupině bývají označovány jako „životně důležité položky“ a je nutné se jimi podrobněji zabývat a věnovat jim větší, individuální pozornost. Pro podnik jsou tyto položky klíčové. V případě výrobků se jedná o výrobky, jež mají pro výrobu rozhodující význam. Tyto položky vyžadují pravidelnou kontrolu při objednávání i při jejich skladování. Jejich vysoká hodnota je důvodem, proč by je podnik

neměl zbytečně skladovat, jelikož tím zbytečně dochází k umrtvování kapitálu. U těchto položek musí být individuálně sledována jejich spotřeba. [6, 7]

Skupina B je tvořena větším počtem položek než skupina A. Její podíl na celkovém objemu zásob, obrátu apod. je naopak nižší. [6, 7]

Skupina C zahrnuje největší počet položek ze všech skupin, ovšem jejich podíl na celkovém objemu je zcela nepatrný. Ekonomický význam položek skupiny C je relativně malý, a proto vyžadují tyto položky nejmenší pozornost. Mohou být skladovány po delší dobu, a to bez větších dopadů na ekonomiku výroby. Spolu s položkami skupiny B bývají nazývány “triviální většinou”. [6, 7]

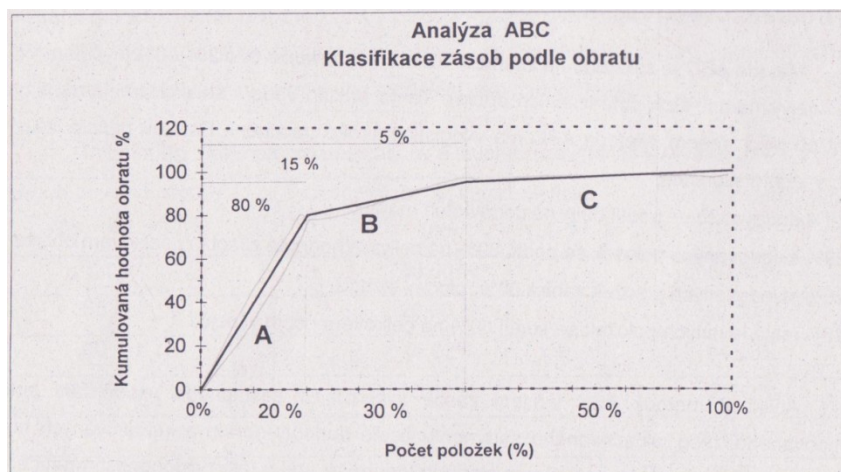
Pro názornost může být rozdělení položek do tří výše uvedených skupin A, B a C následující:

- skupina A - např. 20 % položek s 80% podílem,
- skupina B - např. dalších 30 % položek s 15% významem a
- skupina C – např. zbylých 50 % položek s celkovým 5% podílem.

Ke grafickému znázornění se v metodě ABC využívá Paretova diagramu a Lorenzovy křivky, pojmenované po americkém statistikovi M. O. Lorenzovi, který pomocí této křivky v roce 1905 znázornil vztahy popsané paretovým principem. [8, 18]

Někdy nebývá situace natolik vyhraněná, aby bylo možné uplatnit výše zmíněné hranice pro zařazení položek do skupin. Může například nastat situace, kdy bude do skupiny A zařazena jediná položka, která má v porovnání s ostatními výrazný podíl na celkovém objemu. Pro usnadnění rozhodování o zařazení položek do skupin, které bývá do jisté míry subjektivní, se používá analýza tvaru Lorenzovy čáry, kdy změny v jejím zakřivení napovídají o hranicích jednotlivých skupin. [9]

Graf č. 2.3.1: Paretův diagram – „Klasifikace položek zásob dle metody ABC – obecný princip“



Zdroj: [6]

Klasifikační metodu ABC lze uplatnit i vícestupňově, kdy v prvním stupni provedeme klasifikaci do skupin A, B, C pomocí standardní analýzy ABC. Ve druhém stupni se v jednotlivých skupinách provede opět vnitřní klasifikace. Jelikož skupina A může po prvním stupni stále ještě obsahovat velké množství položek, je vhodné provést vnitřní klasifikaci zejména v rámci této skupiny, čímž jsou získány podskupiny AA, AB, AC. Nejvýznamnější podskupině AA, jež obsahuje nejvýznamnější položky, se pak lze věnovat podrobněji. [9]

Rovněž je možné provedení i vícekritériální klasifikace, kdy je využito více klasifikačních kritérií. Nejprve se pro každé ze zvolených kritérií provede samostatně klasifikace položek do skupin a v dalším kroku se pak provede syntéza výsledků dílčích klasifikací. [9]

Příkladem kombinace kritérií může být např. podíl na spotřebě a podíl na průměrné zásobě nebo podíl na spotřebě v naturálních jednotkách a podíl na spotřebě v peněžním vyjádření. [9]

3 Charakteristika vybrané společnosti

3.1 Historie společnosti AXPEL MADE s.r.o.

K založení společnosti AXPEL MADE s.r.o. došlo v roce 2008 dvěma společníky, kteří již tou dobou měli více než desetileté zkušenosti v oblasti papírových obalů a tisku papírových pytlů, papírových sáčků a papírových tašek.

Tato nově začínající firma si postupně začala dělat dobré jméno u svých klientů a budovat tak své postavení na českém trhu. S tím, jak plynul čas, se společnost více rozvíjela a rozšiřovala svou působnost i do zahraničí, což bylo možné díky nově přichozím zaměstnancům.

Později se prodej dostal i za hranice Evropy a export se stal významnou částí obrátu firmy. Přesto však pro firmu zůstalo meritem stát se nejspolehlivějším partnerem zejména v oblasti výroby obalových materiálů, jmenovitě papírových pytlů, výroby papírových sáčků a výroby papírových tašek s potiskem.

Během své existence na trhu navázala AXPEL MADE s.r.o. spolupráci s řadou malých, středních i velkých firem, pro něž se stala silným partnerem. Toto postavení je neustále potvrzováno spokojeností jejich klientů, s nimiž se firmě daří udržovat dlouholetou spolupráci. [20]

3.2 Současnost společnosti AXPEL MADE s.r.o.

Společnost AXPEL MADE s.r.o. se specializuje na výrobu a dodávky papírových obalů od malých sáčků přes papírové tašky s úchytem až po otevřené a ventilové pytle užívané v průmyslových výroбах.

Cílem firmy, pro niž je servis, spolehlivost a kvalita vždy na prvním místě, je vytvářet ve spolupráci se zákazníky perfektní obaly pro jejich produkty.

Mezi hlavní přednosti firmy patří výborná komunikace, kvalitní poradenství v oboru a hlavně spolupráce při nových projektech.

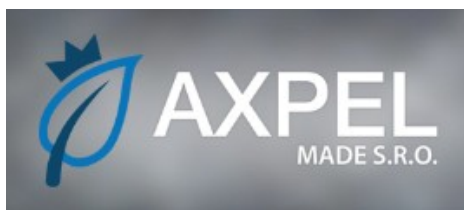
Díky spolupráci s ověřenými a kvalitními dodavateli papíru od předních světových výrobců je společnost schopna garantovat stabilní kvalitu svých obalů.

Více než 15 let zkušeností majitelů společnosti v oboru obalových materiálů a 8 let existence samotné firmy AXPEL MADE s.r.o., z ní dělá spolehlivého partnera pro mnoho firem z České republiky i ze zahraničí.

Výrobky společnosti AXPEL MADE s.r.o. jsou používány také jako obalový materiál pro potraviny a léčiva. Z těchto důvodů je společnost držitelem certifikací pro odvětví potravinářských obalů a obalů na farmaceutika. [20]

Organizační struktura společnosti AXPEL MADE s.r.o. není v práci uvedena, a to z důvodu jejího neposkytnutí ze strany této společnosti.

Obrázek č. 3.2.1: Logo společnosti AXPEL MADE s.r.o.



Zdroj: [20]

Obrázek č. 3.2.2: Areál společnosti AXPEL MADE s.r.o. (pohled ze severozápadní a jihozápadní strany)



Zdroj: [23]

3.3 Sortiment výrobků a služeb společnosti

Sortiment výrobků společnosti AXPEL MADE s.r.o. se dá rozdělit na tři základní skupiny výrobků: papírové sáčky, papírové pytle a papírové tašky. Každá ze skupin se dále člení na dva až tři základní druhy výrobků.

Papírové sáčky:

- s obdélníkovým dnem,
- ploché kupecké.

Papírové pytle:

- otevřené,
- ventilové.

Papírové tašky:

- s plochým úchytem,

- s krouceným úchytem,
- luxusní.

Základní druhy výrobků se mohou dále lišit v parametrech, jako jsou rozměry, gramáž použitého papíru, množství vrstev, způsoby lepení úchytů (tašky) či použití dalších materiálů (polyethylen, hliník) jako vnitřní vrstvy, jež může sloužit jako bariéra proti případné mastnotě budoucího obsahu. [20]

3.3.1 Papírové sáčky s obdélníkovým dnem

Papírový sáček je v současnosti jedním z nejpobulárnějších obalů pro spotřebitele a v posledních letech také jasnou volbou z pohledu ekologie. Stále častěji se stává náhradou za sáčky mikroténové. Tradiční konstrukce toho papírového sáčku je pro mnoho lidí praktická a stává se tak přidanou hodnotou pro zákazníkův produkt. Tato přidaná hodnota se může stát rozhodujícím faktorem ve volbě mezi různými výrobky pro řadu konečných zákazníků.

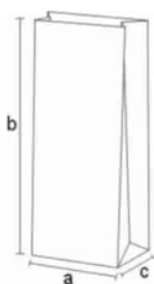
Tyto papírové sáčky se zpravidla používají v průmyslu pro balení potravin nebo stavebních směsí.

Technické možnosti výroby papírových sáčků

Rozměrové možnosti:

- a) šířka: 75 - 450 mm,
- b) délka: 180 – 670 mm,
- c) dno: 40 – 220 mm. [20]

Obrázek č. 3.3.1: Papírový sáček s obdélníkovým dnem



Zdroj: [20]

3.3.2 Papírové sáčky ploché kupecké

Plochý neboli kupecký sáček je známý svou jednoduchou konstrukcí. Využíván je poměrně širokým spektrem odběratelů. Využívá se k balení potravin, zejména v pekárnách, rychlých občerstveních či supermarketech.

Technické možnosti výroby papírových sáčků

Rozměrové možnosti:

šířka: 70 – 320 mm,

délka: 170 – 740 mm. [20]

3.3.3 Papírové pytle otevřené

Papírový pytel (otevřený i ventilový) v současnosti patří mezi nejčastěji používané obaly pro většinu sypkých materiálů. Svou oblíbenost si tento papírový obal získal hlavně díky vynikajícím pevnostním parametrům a široké možnosti jeho využití. Bezesporu největší výhodou papírového pytle je fakt, že zbytečně nezatěžuje životní prostředí a chrání peněženky spotřebitelů před vysokými poplatky za likvidaci odpadů z obalů. Díky špičkové kvalitě a pevnosti použitého materiálu stačí ve většině případů na jeden papírový pytel jen dvě vrstvy papíru, a to i při požadavku na nosnost 50 kg.

Papírový pytel s konstrukcí otevřeného hrdla je všeobecně známý a nabízí skutečně univerzální možnosti využití z důvodu snadného plnění bez nutnosti velkých investic do drahých plnicích stanic. Uplatnění nachází v potravinářství, stavebnictví, zemědělství, dále v chemickém průmyslu či při výrobě léčiv, ale i v mnoha dalších oborech. Podle potřeb zákazníka je možné přizpůsobit složení i rozměry těchto papírových pytlů.

Technické možnosti výroby papírových pytlů

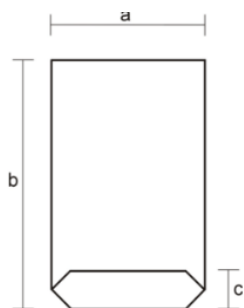
Rozměrové možnosti:

a) šířka: 28 – 74 cm,

b) délka: 30 – 140 cm,

c) dno: 9 – 22 cm. [20]

Obrázek č. 3.3.2: Papírový pytel otevřený



Zdroj: [20]

3.3.4 Papírové pytle ventilové

Vysoký výkon při plnění papírového obalu a dokonalé využití skladovací plochy při paletizaci již dávno posunuly ventilový papírový pytel do hledáčku všech, kteří potřebují zabalit větší množství sypkých hmot. Podle typu baličky již disponuje zákazník, lze přizpůsobit složení, rozměr i perforaci papírových pytlů tak, aby při výrobě vše fungovalo bez problémů. Papírové ventilové pytle se používají pro balení stavebních suchých směsí (cement, vápno, omítky a další), sypkých potravin (mouka, cukr a další), na chemii, léčiva a jiné.

Technické možnosti výroby papírových pytlů

Rozměrové možnosti:

- a) šířka: 28 – 74 cm,
- b) délka: 30 – 140 cm,
- c) dno: 7 – 18 cm. [20]

3.3.5 Papírové tašky s plochým úchytem

Papírové tašky jsou široce užívány v průmyslové výrobě, například pro balení kočkolitu, krmiva pro zvířata, nebo dřevěného uhlí či briket. Dále se papírové tašky užívají také v obchodních řetězcích, pekařstvích, fast-foodech, módních obchodech a podobně.

Nejčastěji jsou papírové tašky s plochým úchytem užívány v průmyslu a fast-foodech pro odnos jídla s sebou. Co se týče papírových tašek pro průmyslovou výrobu, jsou zpravidla dvouvrstvé a jsou vhodné také pro automatické balicí linky s vysokým výkonem. Vysoká kvalita papírových tašek umožňuje bezproblémový chod v jakékoliv výrobě. V případech balení mastného produktu je možné užít papír povlakaný PE, který poskytuje proti mastnotě výbornou bariéru. Plochý úchyt papírové tašky je příjemnější na uchopení i při těžším obsahu tašky, proto jej vidáme například na papírových taškách pro zvířecí krmivo, které může mít váhu i přes 10 kg.

Technické možnosti výroby papírových tašek

Rozměrové možnosti:

- a) šířka: 175 – 450 mm,
- b) délka: 230 – 670 mm,
- c) dno: 70 – 220 mm. [20]

3.3.6 Papírové tašky s krouceným úchytem

S těmito papírovými taškami se setkáváme převážně v módních obchodech. Elegantní papírovou tašku je možné potisknout až několikabarevným logem či texty nebo obrázky charakterizující její obsah. Díky těmto papírovým taškám je možné konečnému zákazníkovi poskytnout elegantní způsob přenesení zakoupeného produktu domů a současně tak získat chodící reklamu pro svou značku.

Technické možnosti výroby papírových tašek

Rozměrové možnosti:

- a) šířka: 175 – 450 mm,
- b) délka: 230 – 670 mm,
- c) dno: 70 – 220 mm. [20]

3.3.7 Luxusní papírové tašky

Společnost nabízí také papírové tašky pro luxusní zboží o vysokých gramážích papíru s možností laminace a bavlněným úchytem. Tyto se používají se zejména pro drahé a luxusní zboží jako jsou hodinky, šperky apod. Na tyto papírové tašky je vhodné použití zejména offsetového tisku, který umožňuje rozlišení v maximální možné kvalitě s možností laku či laminace. Vzhledem k okruhu využití a způsobu výroby tohoto produktu je nabízena výrobní série již od 500 ks. [20]

3.3.8 Tisk (potisk papírových sáčků, pytlů, tašek a rolí)

Tisk z role na roli

Přestože specializací firmy je především výroba papírových pytlů, papírových sáčků a papírových tašek s potiskem, nabízí také za zajímavých podmínek možnost potisku papíru v rolích. Moderní vybavení umožňuje tisknout ve velmi vysoké kvalitě, ať už jde o flexografický nebo EB offsetový tisk. Vysoký výkon tiskáren garantuje dostatečnou výrobní kapacitu, a proto je firma schopna tímto potištěným papírem v roli zásobovat i velké odběratele. Firma také nabízí službu nařezání role na menší šíře.

Flexografický tisk

Možnost potisku až 8 barvami v provedení HD flexo s možností nanesení flexo laku. Barvy používané při tisku, jsou vodou ředitelné, a proto také zdravotně nezávadné. Díky těmto vlastnostem jsou určeny mimo jiné i pro přímý styk s potravinami. Kvalita tisku je garantována nejen zkušenými tiskaři, ale také kvalitními barvami a vysokou jakostí papíru.

Moderní technologie tiskárny umožňují vysokou kontrolu nad kvalitou tisku i při plné rychlosti.

Offsetový tisk

Možnost potisku až 6 barvami za použití EB (Electron Beam) barev a 2 roto (neboli hlubotiskových) barev. EB barvy, jsou sušeny elektronovým paprskem, což v porovnání s UV sušením je nesrovnatelně účinnější a zaručuje nulovou migraci škodlivých látek. Technologie EB offsetového tisku byla speciálně vyvinutá pro potravinářský a farmaceutický průmysl. [20]

3.4 Zákazníci společnosti AXPEL MADE s.r.o.

Zákaznické portfolio společnosti AXPEL MADE s.r.o. je velice pestré. Společnost dodává obalové materiály jak fyzickým osobám podnikajícím na základě živnostenského oprávnění, tak i právnickým osobám.

Zákazníci společnosti AXPEL MADE s.r.o. pocházejí z oblasti obchodu, potravinářského průmyslu, chemického průmyslu, stavebního průmyslu a dalších odvětví.

Konkrétněji zde nalezneme například maloobchodníky, velkoobchodníky, výrobce krmných směsí, výrobce potravin a biopotravin, mlýny, cukrovary, výrobce fosfátových směsí využívaných v potravinářském průmyslu, společnosti zaměřující se na balení a prodej potravin a drogistického zboží, dodavatele kancelářských potřeb, dodavatele občerstvení, úklidových a hygienických potřeb, výrobce farmaceutik, zpracovatele elektrárenské strusky, používané jako ekologicky vhodného abraziva, výrobce suchých stavebních směsí a mnoho dalších.

Zákazníci společnosti nepocházejí pouze z České republiky. Za dobu existence si společnost dokázala najít své klienty také v mnoha zemích Evropy, jako jsou Belgie, Dánsko, Estonsko, Itálie, Litva, Maďarsko, Německo, Nizozemsko, Norsko, Polsko, Rakousko, Slovensko, Španělsko, Švédsko a Švýcarsko. Z mimoevropských zemí je to například Austrálie.

Snahou firem je získat si stálé zákazníky, kteří budou jejich služeb využívat opakovaně a budou se rádi vracet. Pro „Udržení si zákazníka“ jako jedné z etap vztahu mezi zákazníkem a dodávající organizací je ze strany organizace důležitá snaha o udržování a rozvíjení vztahů se zákazníkem, maximalizace jeho hodnot a prodlužování doby vztahů. Zákazník je v takovémto vztahu k dodavateli loajální. [10] Nejinak je tomu i v případě společnosti AXPEL MADE s.r.o.

3.5 Konkurence

Vzhledem k tomu, že společnost AXPEL MADE s.r.o. má zákazníky z celé České republiky i mnoha zemí Evropy, lze za její konkurenty považovat výrobce papírových obalů (tašek, pytlů apod.) i jejich prodejce, a to jak v samotném Moravskoslezském kraji, tak také na celém území České republiky, i na území států, do nichž své výrobky dodává (Austrálie, Belgie, Dánsko, Estonsko, Itálie, Litva, Maďarsko, Německo, Nizozemsko, Norsko, Polsko, Rakousko, Slovensko, Španělsko, Švédsko a Švýcarsko).

Mezi konkurenty společnosti AXPEL MADE s.r.o. v Moravskoslezském kraji patří například společnost Model obaly a.s., STEJEPRO s.r.o., BALMETO CZ s.r.o., ZERO a spol. s r.o. a další.

Konkurencí mimo Moravskoslezský kraj je například společnost Tip Paper spol. s r.o., Korsa spol. s r.o., Komplex obal Praha s.r.o, OBALY VYSOČINA s.r.o., G.N.P. spol. s r.o. a další.

Na českém trhu je významnou společností podnikající v oboru obalových materiálů, stejně jako v mnoha dalších zemích celého světa, například společnost Smurfit Kappa Group. V ostatních zemích Evropy, z nichž pocházejí zákazníci společnosti AXPEL MADE s.r.o. nalezneme řadu dalších velkých konkurentů podnikajících v oboru papírových obalových materiálů. Namátkou například v Rakousku společnosti Felzman GmbH a Rausch Packaging, v Německu Transbags či Tragetaschen Markt, na Slovensku ECO-BAGS s.r.o., v Polsku Allbag, BagPack MULTIMA, Bag-Druk sp.j., v Dánsku Bunzl Distribution Danmark A/S, ALBE Emballage A/S a mnoho dalších.

3.6 Ekonomické ukazatele

3.6.1 Obrat

Obrat lze definovat jako celkovou hodnotu výstupu z hospodářské činnosti uskutečněnou během určitého časového období, obvykle měřenou celkovými ročními tržbami po odečtení vráceného zboží. [14]

Tabulka č. 3.6.1: Vývoj obratu společnosti v letech 2014 - 2016

Rok	2014	2015	2016
Obrat [v tis. Kč]	159 795	81 717	87 832

Zdroj: Příloha č. 3, vlastní zpracování

3.6.2 Výsledek hospodaření

Jedním ze základních cílů, které si podniky při své podnikatelské činnosti kladou, je vytváření dlouhodobě kladného výsledku hospodaření, tj. zisku. Vytvoření zisku znamená, že podnik byl za sledované období, schopen dosáhnout výnosů vyšších, než jaké byly jeho náklady. Pokud by tyto náklady byly naopak vyšší, než výnosy, výsledek hospodaření by vyšel záporný. Takovýto záporný výsledek hospodaření je pak nazýván ztrátou. [17]

Výsledek hospodaření po zdanění, tedy čistý zisk společnosti po prvním roce činnosti (rok 2008) nejprve mírně klesl. Od roku 2009 stoupal, a to až do roku 2012, kdy dosáhl tří a půl násobku výsledku z roku 2009. V letech 2013 až 2015 lze zaznamenat opačný trend, kdy výsledek hospodaření nejprve pozvolna klesal (mezi lety 2013 a 2014) a později mezi lety 2014 a 2015 se tento pokles navýšil. Oproti úspěšnému roku 2012, kdy byl výsledek hospodaření nejvyšší (3 364 000 Kč), dosahuje výsledek z posledního sledovaného roku 2015 jen o něco málo více než jedné třetiny této hodnoty, tedy 1 178 000 Kč.

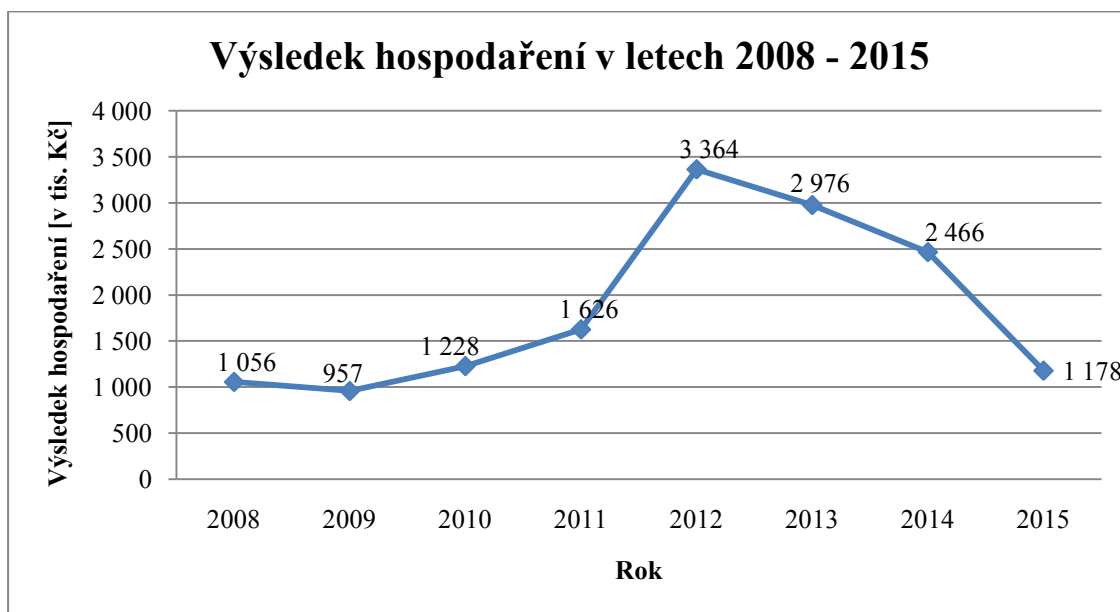
Pro přehlednost je vývoj výsledku hospodaření zpracován do následující tabulky č. 3.6.2 a grafu č. 3.6.1.

Tabulka č. 3.6.2: Vývoj výsledku hospodaření společnosti v letech 2008 – 2015

Rok	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Výsledek hospodaření [v tis. Kč]	1 056	957	1 228	1 626	3 364	2 976	2 466	1 178

Zdroj: Příloha č. 1, vlastní zpracování

Graf č. 3.6.1: Vývoj výsledku hospodaření v letech 2008 - 2015



Zdroj: Příloha č. 1, vlastní zpracování

3.6.3 Ukazatele rentability

Ukazatele rentability, též nazývané jako ukazatele výnosnosti či ziskovosti, slouží k poměrování vytvořeného zisku, tedy kladného výsledku hospodaření společnosti, s výší zdrojů podniku, jichž bylo užito k dosažení tohoto zisku. Ukazatele rentability informují o tom, jak bude zhodnocena případná investice, a proto jsou považovány za nejdůležitější informace právě pro investory, kteří zvažují investici svého kapitálu. [4]

Ukazatele rentability se vyskytují ve více variantách, v závislosti na tom, jak je v daném případě definován zisk v čitateli výpočtového vzorce a na tom, co bude dosazeno za jmenovatele. Nejčastěji se pracuje se ziskem před a po zdanění či provozním ziskem. Do jmenovatele nejčastěji dosazujeme vlastní kapitál, celkový kapitál, dlouhodobý kapitál nebo tržby. Zásadou by mělo být poměrování zisku s kapitálem, jehož vlastníkům tento zisk patří a může jim být rozdělen. [4]

Nejčastějšími ukazateli rentability jsou: Rentabilita vlastního kapitálu – ROE, Rentabilita celkového kapitálu – ROA (též známá jako rentabilita aktiv) nebo rentabilita tržeb ROS. [4]

Problematika zjišťování rentability je v řadě zemí již delší dobu velice populární. Důvodem této popularity je například to, že rentabilita je organickou součástí mnoha rozhodovacích procesů, při nichž je důležité brát v úvahu, jakého ekonomického přínosu bylo dosaženo nebo se dosáhne vynaložením určitých finančních prostředků na určitý účel. Z důvodu omezení finančních prostředků je tento propočet nutný ve většině dlouhodobých rozhodnutí, jejichž důsledky se projeví v průběhu více let, na rozdíl od rozhodnutí krátkodobých. [3]

Rentabilita aktiv (Rentabilita celkového kapitálu) – ROA (Return on Assets)

Rentabilita aktiv (rentabilita celkového kapitálu) je považována za základní měřítko rentability neboli finanční výnosnosti. Ukazatel poměruje zisk s celkovými aktivy, jež byly investovány do podnikání, a to bez ohledu na to, z jakých zdrojů jsou financovány. [3]

Hodnota ukazatele ROA udává, kolik Kč je utrženo z každé jedné Kč pasiv, přičemž se zde nezohledňuje, zda jsou tyto zdroje cizí nebo vlastní. [16]

Vzorec pro výpočet ukazatele ROA:

$$ROA = (EBIT \div A) \cdot 100 \quad [\%] \quad (3.1)$$

„A“ značí celková aktiva. EBIT (Earnings before Interest and Taxes) je zisk před úroky a zdaněním, který měří efekt z hospodářské činnosti bez ohledu na strukturu financování. [13]

Tabulka č. 3.6.3: Vývoj ukazatele ROA v letech 2008 – 2015

Rok	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
ROA [%]	68	31	26	12	21	13	9	5

Zdroj: Příloha č. 1, vlastní zpracování

V žádném ze sledovaných období podnik nezaznamenal ztrátu, což potvrzuje i vývoj ukazatele ROA. Nejlepšího zhodnocení celkového kapitálu bylo dosaženo v prvním sledovaném období (rok 2008), kdy podnik z každé investované koruny získal 0,68 Kč. Od roku 2008 se s výjimkou roku 2012, ukazatel ROA snižoval. V roce 2015 bylo z každé investované koruny získáno 0,05 Kč, tedy skoro 14 krát méně než tomu bylo v roce 2008.

Rentabilita vlastního kapitálu – ROE (Return on Equity)

Rentabilita vlastního kapitálu vyjadřuje efektivnost reprodukce kapitálu vloženého akcionáři nebo vlastníky, a to buď přímo, nebo nepřímo prostřednictvím akumulace nerozděleného zisku.

Vzorec pro výpočet ukazatele ROE:

$$ROE = (EAT \div VK) \cdot 100 \quad [\%] \quad (3.2)$$

„VK“ značí vlastní kapitál. EAT (Earnings and Taxes) je čistý zisk který v účetní terminologii představuje výsledek hospodaření za účetní období po zdanění. Udává efekt, jehož dosahují vlastníci. [13]

Tabulka č. 3.6.4: Vývoj ukazatele ROE v letech 2008 – 2015

Rok	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
ROE [%]	84	43	36	32	40	26	18	8

Zdroj: Příloha č. 1, vlastní zpracování

U ukazatele ROE, tedy vlastních prostředků, byly hodnoty v každém ze sledovaných období vyšší, než tomu bylo v případě hodnot ukazatele ROA, tedy prostředků celkových. Tento rozdíl je způsoben zatížeností cizích zdrojů financování úroky, jež musí být spláceny.

Rentabilita dlouhodobého kapitálu – ROCE (Return on Capital Employed)

Rentabilita dlouhodobého kapitálu hodnotí význam dlouhodobého investování na základě určení výnosnosti vlastního kapitálu, jež je spojen s dlouhodobými zdroji, tj. zvýšení potenciálu vlastníka využitím dlouhodobého cizího kapitálu.

Vzorec pro výpočet ukazatele ROCE:

$$ROCE = (EBIT \div (VK + dlouhodobé dluhy)) \cdot 100 \quad [\%] \quad (3.3)$$

„VK“ značí vlastní kapitál. [2]

Tabulka č. 3.6.5: Vývoj ukazatele ROCE v letech 2008 – 2015

Rok	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
ROCE [%]	107	56	46	40	50	33	23	11

Zdroj: Příloha č. 1, vlastní zpracování

Ukazatel ROCE dosahuje ve všech sledovaných letech nejvyšších, a tedy i nejlepších výsledků. Nejvyšší hodnotu měl v roce 2008, kdy provozní hospodářský výsledek před zdaněním z jedné koruny činil 1,07 Kč. V následujících letech se hodnota ukazatele ROCE pouze snižovala. V posledním sledovaném roce 2015 byl výsledek skoro 10 krát nižší, než v roce 2008.

4 Analýza současné situace

4.1 Aplikace ABC analýzy

Zákaznické portfolio bylo analyzováno na základě údajů o obratu, jež jednotliví zákazníci uskutečnili ve společnosti AXPEL MADE s.r.o. v letech 2014, 2015 a 2016. Potřebná data pro analýzu ABC poskytla sama společnost AXPEL MADE s.r.o. ze svého interního systému.

Jak již bylo řečeno, k analýze posloužila data za poslední tři roky činnosti společnosti. Přehledné údaje o celkovém obratu v letech 2014, 2015 a 2016, včetně údajů o počtu zákazníků, s nimiž společnost v jednotlivých letech obchodovala a o průměrném podílu na obratu na zákazníka za daný rok uvádí následující tabulka.

Tabulka č. 4.1.1: Celkový obrat společnosti, počet zákazníků a průměrný obrat na zákazníka v letech 2014 – 2016

Rok	2014	2015	2016
Celkový obrat [v tis. Kč]	159 795	81 717	87 832
Počet zákazníků	137	111	127
Průměrný obrat na zákazníka [v tis. Kč]	1 166	736	692

Zdroj: Příloha č. 3, vlastní zpracování

Základní soubory dat za roky 2014 až 2016, které poskytla společnost AXPEL MADE s.r.o., byly upraveny způsobem popsáním níže.

Vzhledem k faktu, že údaje o zákaznících jsou citlivá data, byla jejich jména a názvy firem nahrazena jedinečnou identifikační značkou. Značka má za úkol po skrytí identity zákazníka, umožnit jeho identifikaci v seznamu zákazníků během sledovaných let, aniž by bylo použito jeho jméno či název. Všichni zákazníci, s nimiž společnost AXPEL MADE s.r.o. za sledované období 2014 až 2016 obchodovala, byli nejprve abecedně seřazeni. Pokud se zákazník v seznamu zákazníků za všechny tři roky objevil vícekrát, což nastalo v případě, že se společností AXPEL MADE s.r.o. obchodoval ve více než jednom roce, byla tomuto zákazníkovi přidělena jen jedna značka, pro všechny jeho výskyty. Pro možnost společnosti AXPEL MADE s.r.o. identifikovat zákazníka skrytého pod identifikační značkou, byla sestavena legenda, která přiřazuje každé identifikační značce skutečný název zákazníka. Z důvodu utajení zákazníků bude tato legenda poskytnuta pouze společnosti AXPEL MADE s.r.o.

Značka se skládá z mezinárodní zkratky státu označující zemi, z níž daný zákazník pochází a přiděleného jedinečného čísla. Tohle číselné označení začíná pro každou zemi vždy od čísla 1. Například pro zákazníky z České republiky vypadá tato identifikační značka následovně CZ1, CZ2, atd., pro zákazníky ze Slovenska pak SK1, SK2, atd. Pokud zákazník v daném roce se společností AXPEL MADE s.r.o. neobchodoval, bude samozřejmě jeho značka v daném roce scházet. Mohl tedy nastat případ, kdy např. v roce 2014 figuroval zákazník CZ20 i CZ22, ale scházel zákazník CZ21.

V dalších krocích byly provedeny úpravy dat z jednotlivých let. Tak, jak je pro ABC analýzu typické, bylo provedeno sestupné seřazení zákazníků podle hodnoty jejich podílu na obratu společnosti AXPEL MADE s.r.o., a to od nejvyšší po nejnižší. Následně byl přidán sloupec s výpočtem kumulativního obratu v Kč a sloupec s výpočtem procentuálního podílu na obratu. Tabulka pro přehlednost obsahuje také sloupec s pořadím zákazníka.

Poté, co byla data pro všechny tři roky 2014 – 2016 tímto způsobem upravena, bylo v každém ze sledovaných let provedeno rozdělení zákazníků do jednotlivých skupin A, B a C, a to podle pravidla 50 % kumulovaného obratu. Podle tohoto pravidla byla skupina A tvořena zákazníky, kteří se společně podíleli na vytvoření 50 % z celkového obratu společnosti za daný rok. Posledním zákazníkem skupiny A byl tedy vždy zákazník, který v daném roce jako první dosáhl hranice 50 % kumulovaného obratu. Druhá hranice, tedy hranice mezi skupinami B a C, byla stanovena podle 85% hodnoty kumulovaného obratu. Jako poslední zákazník skupiny B tak byl zvolen ten, kdo jako první za daný rok dosáhl kumulovaného obratu 85 %. Vzhledem k tomu, že dosažení přesné hranice kumulovaného obratu 50 % nebo 85 % u určitého zákazníka je málo pravděpodobné, byl jako zákazník, jež uzavíral danou skupinu zvolen ten, kdo jako první tuto hranici překročil. Zbytek zákazníků pak tvořil skupinu C.

Dále už je postup analýzy popsán pro jednotlivé roky 2014 – 2016 samostatně.

4.1.1 ABC analýza zákazníků za rok 2014

V roce 2014 dosáhl celkový obrat společnosti AXPEL MADE s.r.o. hodnoty 159 794 910,79 Kč. Tento obrat byl vytvořen 137 zákazníky.

Hledanou hranici 50 % z kumulovaného obratu jako první překročila hodnota 50,34 %, což odpovídalo částce 80 436 888,24 Kč. Zákazník SK11 s pořadovým číslem 13, u něhož hodnota kumulovaného obratu dosáhla této hranice, a který tak uzavřel skupinu A, sám společnosti AXPEL MADE s.r.o. v roce 2014 vytvořil obrat v hodnotě 2 976 278,35 Kč. Skupina A byla v roce 2014 tvořena celkem 13 zákazníky, což odpovídalo cca 9,49 % všech zákazníků.

Hledanou hranici 85 % z kumulovaného obrátu jako první překročila hodnota 85,11 %, což odpovídalo částce 136 000 961,10 Kč. Po odečtení 50,34 % kumulovaného obrátu, jež bylo vytvořeno skupinou A, to tedy znamenalo 34,77 % obrátu pro skupinu B, čemuž odpovídala částka 55 564 072,86 Kč. Posledním zákazníkem skupiny B byl zákazník SK23 s pořadovým číslem 49. Ten společností AXPEL MADE s.r.o. sám vytvořil v roce 2014 obrát v hodnotě 645 646,97 Kč. Skupina B byla v roce 2014 tvořena celkem 36 zákazníky, což odpovídalo cca 26,28 % z celkového počtu zákazníků.

Skupinu C tvořilo zbylých 88 zákazníků, tedy 64,23 % z celkového počtu. Společně se podíleli na zbylých cca 15 % z celkového obrátu. Vytvořili tedy obrát ve výši 23 793 949,69 Kč (14,89 %).

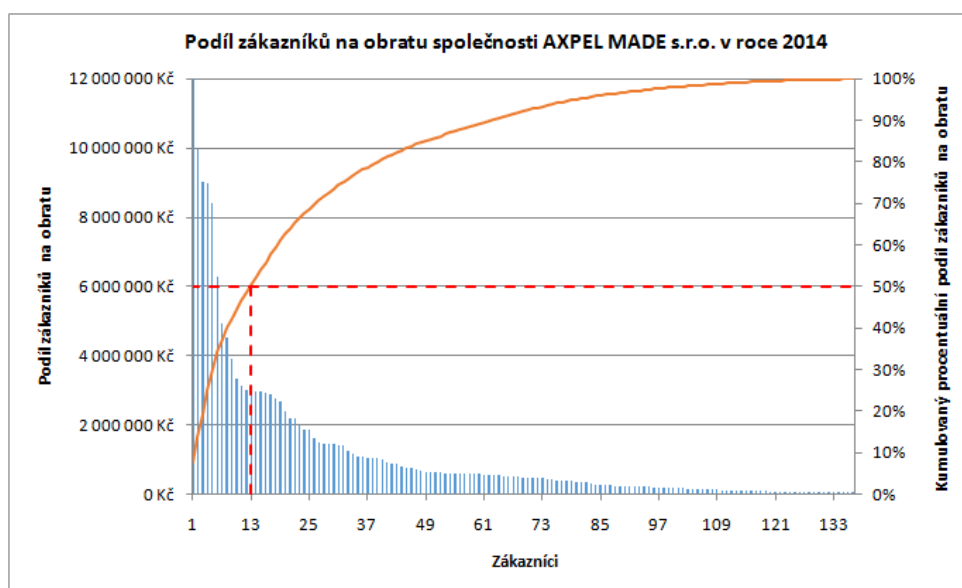
Pro názornost je výše uvedené také popsáno pomocí následujícího obrázku a grafů.

Obrázek č. 4.1.1: Zobrazení skupin A, B a C za rok 2014

			ZÁKAZNÍCI		2014	OBRAT							
100,00%	35,77%	9,49%	9,49%	13	A	80 436 888,24 Kč	50,34%	50,34%	85,11%	100,00%			
			26,28%	36							B	55 564 072,86 Kč	34,77%
			64,23%	88									
				137	CELKEM	159 794 910,79 Kč							

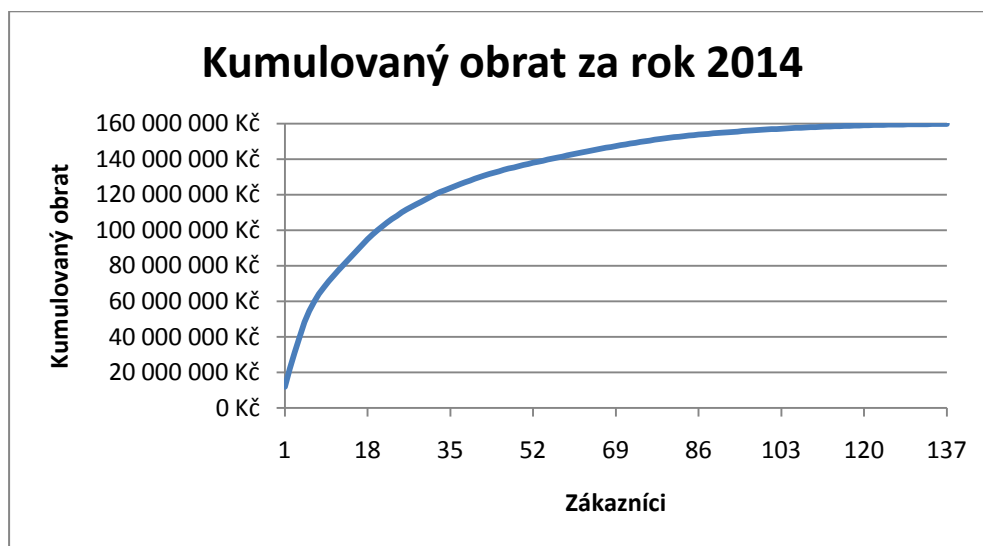
Zdroj: Příloha č. 3, vlastní zpracování

Graf č. 4.1.1: Podíl zákazníků na obrátu společnosti AXPEL MADE s.r.o. v roce 2014



Zdroj: Příloha č. 3, vlastní zpracování

Graf č. 4.1.2: Kumulovaný obrat společnosti AXPEL MADE s.r.o. za rok 2014



Zdroj: Příloha č. 3, vlastní zpracování

V tabulce vytvořené pro ABC analýzu, jež tvoří přílohu č. 3 bakalářské práce, jsou zákazníci skupiny A označení modře, skupiny B zeleně a skupiny C žlutě.

Následující tabulky představují seznamy jednotlivých zákazníků rozdělených podle toho, do které ze skupin A, B, C patřili. Zákazníci jsou ve skupině vždy seřazeni podle hodnoty obratu od nejvyšší po nejnižší. Např. ve skupině A byl zákazník PL9 tím, kdo udělal v roce 2014 největší obrat. Nejmenší obrat z celé skupiny A pak udělal zákazník SK11.

Tabulka č. 4.1.2: Zákazníci skupiny A – rok 2014

Skupina A (1. - 13.) / rok 2014 / identifikační značka zákazníka									
1.	PL9	4.	SK22	7.	SK1	10.	CZ84	13.	SK11
2.	SK32	5.	PL2	8.	CZ6	11.	AU1		
3.	CZ14	6.	SK4	9.	LT5	12.	PL13		

Zdroj: Příloha č. 3, vlastní zpracování

Tabulka č. 4.1.3: Zákazníci skupiny B – rok 2014

Skupina B (14. - 49.) / rok 2014 / identifikační značka zákazníka									
1.	SK15	9.	SK31	17.	IT1	25.	CZ33	33.	CZ60
2.	SK14	10.	SK36	18.	IT10	26.	IT12	34.	CZ63
3.	CZ89	11.	SE1	19.	CZ69	27.	PL7	35.	IT19
4.	IT13	12.	CZ81	20.	SK19	28.	CZ22	36.	SK23
5.	PL15	13.	IT6	21.	SK21	29.	CZ61		
6.	D2	14.	SK33	22.	CZ16	30.	CH2		
7.	HUN1	15.	PL12	23.	SK20	31.	SK2		
8.	CZ24	16.	LT2	24.	D1	32.	SK28		

Zdroj: Příloha č. 3, vlastní zpracování

Tabulka č. 4.1.4: Zákazníci skupiny C – rok 2014

Skupina C (50. - 137.) / rok 2014 / identifikační značka zákazníka									
1.	B1	19.	CZ71	37.	A6	55.	CZ53	73.	D5
2.	CZ26	20.	CZ1	38.	CZ59	56.	SK12	74.	PL3
3.	IT9	21.	CH1	39.	LT3	57.	CZ43	75.	CZ5
4.	IT15	22.	CZ64	40.	IT17	58.	SK25	76.	PL11
5.	CZ15	23.	IT16	41.	CZ20	59.	CZ34	77.	CZ28
6.	IT4	24.	SK8	42.	A5	60.	IT8	78.	CZ51
7.	CZ56	25.	CZ66	43.	PL4	61.	IT11	79.	DK2
8.	CZ85	26.	CZ8	44.	SK3	62.	CZ13	80.	CZ46
9.	CZ74	27.	IT5	45.	SK6	63.	CZ45	81.	CZ57
10.	EST1	28.	IT18	46.	D3	64.	D6	82.	CZ70
11.	CZ58	29.	CZ9	47.	CZ80	65.	LT1	83.	CZ38
12.	CZ39	30.	CZ62	48.	CZ41	66.	A1	84.	A4
13.	D7	31.	CZ10	49.	PL10	67.	A7	85.	PL1
14.	CZ54	32.	PL8	50.	CZ87	68.	CZ12	86.	SK34
15.	SK35	33.	CZ4	51.	IT7	69.	PL14	87.	CZ31
16.	CZ2	34.	SK26	52.	CZ49	70.	CZ29	88.	LT4
17.	SK18	35.	SK24	53.	CZ67	71.	CZ47		
18.	CZ19	36.	CZ44	54.	CZ52	72.	SK9		

Zdroj: Příloha č. 3, vlastní zpracování

Zákazníci, kteří spadali do skupiny A, vytvořili společnosti AXPEL MADE s.r.o. v roce 2014 největší obrát a měli by tedy být pro společnost nejdůležitější. Z tohoto důvodu se práce skupinou A zabývala podrobněji. Jak už bylo uvedeno, v této skupině se nacházelo celkem 13 zákazníků. Hodnota obrátu, kterou tito zákazníci vytvořili, se pohybovala od 2 976 278,35 Kč do 11 997 281,53 Kč. Zákazník z první pětky dokázal vytvořit obrát cca 8,4 až 12 mil. Kč za rok.

Průměrná roční hodnota obrátu na jednoho zákazníka skupiny A v roce 2014 odpovídala částce 6 187 453 Kč, což je 4 krát více, než průměrný obrát ve skupině B (1 543 446 Kč) a téměř 23 krát více než ve skupině C (270 386 Kč).

Oblasti podnikání zákazníků

Téměř tři čtvrtiny zákazníků skupiny A z roku 2014 mělo jako hlavní obor podnikání zemědělskou výrobu, výrobu a prodej krmiv a krmných směsí pro domácí a hospodářská zvířata a obchod s obilovinami. Ostatní zákazníci skupiny A pak podnikali v oblasti balení a obalových materiálů.

Ve skupině B bylo spektrum zastoupených oborů pestřejší, což samozřejmě souvisí i s tím, že je tato skupina početnější. Nejčastěji zastoupena zde byla opět zemědělská výroba a výroba a prodej krmiv a krmných směsí. Převaha toho oboru zde však již nebyla tak

výrazná, jako ve skupině A. Druhým nejčastějším oborem podnikání zákazníků skupiny B byla výroba a distribuce mouky a výrobků z ní. Následovala výroba a distribuce mléka a mléčných výrobků. Své zastoupení zde měly rovněž cukrovary. V menší míře se zde vyskytovala také živočišná výroba, zejména pak chov drůbeže. Dále také výroba a prodej hygienických potřeb a kancelářských výrobků. Mezi zákazníky se vyskytli i dopravci sypkých materiálů a jiného zboží.

ABC analýza zákazníků z hlediska zastoupení států

V roce 2014 společnost AXPEL MADE s.r.o. obchodovala se 137 zákazníky, kteří pocházeli z celkem 14 zemí, jimiž byly Austrálie, Belgie, Česká republika, Dánsko, Estonsko, Itálie, Litva, Maďarsko, Německo, Polsko, Rakousko, Slovensko, Švédsko a Švýcarsko. Pro přehlednost jsou všechny státy, včetně počtu zákazníků z nich pocházejících rozepsány v následující tabulce.

Tabulka č. 4.1.5: Seznam států, z nichž pocházeli zákazníci společnosti AXPEL MADE s.r.o. v roce 2014

Zastoupení všech států v roce 2014				
Pořadí	Stát	Počet zákazníků	Celkový podíl na obratu [Kč]	Průměrný podíl na obratu na zákazníka [Kč]
1.	Česká republika	57	43 019 165,61	754 722,20
2.	Slovensko	27	53 294 658,64	1 973 876,25
3.	Itálie	16	12 805 371,98	800 335,75
4.	Polsko	13	29 599 767,56	2 276 905,20
5.	Německo	6	4 675 610,50	779 268,42
6.	Litva	5	5 720 449,03	1 144 089,81
7.	Rakousko	5	700 574,12	140 114,82
8.	Švýcarsko	2	1 344 672,15	672 336,08
9.	Austrálie	1	3 129 350,91	3 129 350,91
10.	Maďarsko	1	2 389 802,91	2 389 802,91
11.	Švédsko	1	1 859 421,77	1 859 421,77
12.	Belgie	1	634 856,70	634 856,70
13.	Estonsko	1	578 502,66	578 502,66
14.	Dánsko	1	42 706,25	42 706,25
	Celkem:	137	159 794 910,79	1 166 386,21

Zdroj: Příloha č. 3, vlastní zpracování

Z tabulky je dobře patrné, že nejvíce zákazníků dle očekávání pochází z České republiky, dále pak ze Slovenska, Itálie a Polska. Další státy již měli zastoupení menší. I když byla Česká republika, co se počtu zákazníků týče, výrazně na prvním místě, nebylo tomu tak již

v případě celkového podílu na obratu za jednotlivé státy. Zde jednoznačně vedlo Slovensko, které dokázalo vytvořit podíl na obratu v hodnotě 53 294 658,64 Kč. Touto částkou dokázalo v žebříčku zemí přeskóčit i Českou republiku, a to o 10 275 493,03 Kč, tedy o více než 19 %. Průměrný podíl na obratu na zákazníka za rok 2014 činil 1 166 386,21 Kč. Tuto částku překročilo hned 5 zemí, a to Austrálie, Maďarsko, Polsko, Slovensko a Švédsko. Litva skončila jen velice těsně pod tímto průměrem. Zde je ovšem důležité upozornit na fakt, že Austrálie, Maďarsko a Švédsko byly v roce 2014 zastoupeny vždy jen jediným zákazníkem, jež takto vysoký obrat vytvořil, a z tohoto důvodu nejsou tato čísla zcela vypovídající.

Z celkových 14 zemí jich 5 mělo zastoupení ve skupině A (Austrálie, Česká republika, Litva, Polsko a Slovensko).

Pro přehlednost je složení skupiny A podle jednotlivých zemí uvedeno v následující tabulce.

Tabulka č. 4.1.6: Složení skupiny A v roce 2014 dle států

Skupina A – rok 2014			
Pořadí	Stát	Počet zákazníků	Celkový podíl na obratu [Kč]
1.	Slovensko	5	33 133 962,52
2.	Polsko	3	23 419 997,05
3.	Česká republika	3	16 856 866,16
4.	Litva	1	3 896 711,60
5.	Austrálie	1	3 129 350,91
	Celkem:	13	80 436 888,24

Zdroj: Příloha č. 3, vlastní zpracování

Z tabulky je dobře patrné, že největší zastoupení, co se počtu zákazníků týče, mělo Slovensko (5 zákazníků), následováno Polskem a Českou republikou (po 3 zákaznících) a Litvou s Austrálií (po 1 zákazníkovi). Díky největšímu zastoupení ve skupině A dosáhlo Slovensko s částkou 33 133 962,52 Kč na nejvyšší podíl na obratu v této skupině. Na druhou příčku mezi státy se dostalo Polsko a třetí pak byla Česká republika. Oba státy byly zastoupeny 3 zákazníky, přičemž ti polští dokázali společnosti AXPEL MADE s.r.o. udělat obrat v hodnotě 23 419 997,05 Kč, což je o 6 563 130,89 Kč více než vytvořili čeští zákazníci. Polsko zde dosáhlo i nejvyššího průměrného obratu na zákazníka, a to 7 806 665,68 Kč. Druhé bylo Slovensko, jež dosáhlo průměrného obratu na jednoho zákazníka 6 626 792,50 Kč a třetí Česká republika s 5 618 955,39 Kč.

Česká republika (3 zákazníci) spolu s Litvou s Austrálií, které byly ve skupině A zastoupeny pouze jediným zákazníkem, na hodnotu průměrného obratu na zákazníka ve skupině A odpovídající částce 6 187 453 Kč nedosáhly.

Dobrou zprávou může pro společnost AXPEL MADE s.r.o. být fakt, že na blízkém slovenském trhu dokázala získat hned několik zákazníků, kterým se podařilo dostat do skupiny A, a vytvořit společně největší podíl na obratu. Řada slovenských firem byla také zastoupena ve skupině B, což by mohlo být zajímavou příležitostí do budoucna.

4.1.2 ABC analýza zákazníků za rok 2015

V roce 2015 dosáhl celkový obrat společnosti hodnoty 81 716 656,83 Kč. Tento obrat byl vytvořen 111 zákazníky.

Hledanou hranici 50 % z kumulovaného obratu jako první překročila hodnota 52,56 %, což odpovídalo částce 42 950 391,66 Kč. Zákazník CZ6 s pořadovým číslem 10, u něhož hodnota kumulovaného obratu dosáhla této hranice, a který tak uzavřel skupinu A, sám společnosti AXPEL MADE s.r.o. v roce 2015 vytvořil obrat v hodnotě 3 090 174,59 Kč. Skupina A byla v roce 2015 tvořena celkem 10 zákazníky, což odpovídalo cca 9 % všech zákazníků.

Hledanou hranici 85 % z kumulovaného obratu jako první překročila hodnota 85,10 %, což odpovídalo částce 69 538 379,89 Kč. Po odečtení 52,56 % kumulovaného obratu, jež bylo vytvořeno skupinou A, to tedy znamenalo 32,54 % obratu pro skupinu B, čemuž odpovídala částka 26 587 988,23 Kč. Posledním zákazníkem skupiny B byl zákazník CZ21 s pořadovým číslem 34. Ten společnosti AXPEL MADE s.r.o. sám vytvořil v roce 2015 obrat v hodnotě 541 468,30 Kč. Skupina B byla v roce 2015 tvořena celkem 24 zákazníky, což odpovídalo cca 21,62 % z celkového počtu zákazníků.

Skupinu C tvořilo zbylých 77 zákazníků, tedy 69,37 % z celkového počtu. Společně se podíleli na zbylých cca 15 % z celkového obratu. Vytvořili tedy obrat ve výši 12 178 276,94 Kč (14,90 %).

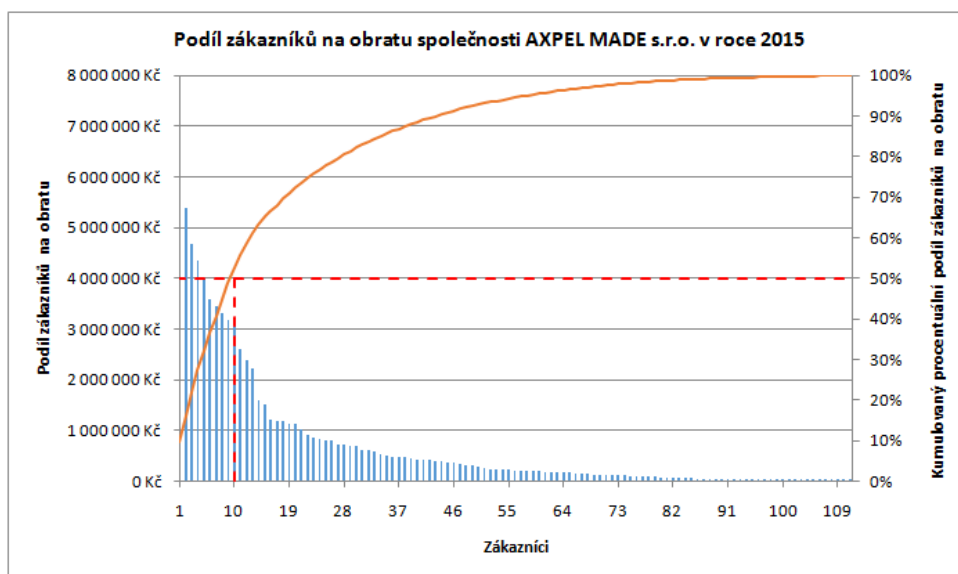
Pro názornost je výše uvedené také popsáno pomocí následujícího obrázku a grafů.

Obrázek č. 4.1.2: Zobrazení skupin A, B a C za rok 2015

			ZÁKAZNÍCI		2015		OBRAT							
100,00%	30,63%	9,01%	9,01%	10	A	C	B	42 950 391,66 Kč	52,56%	52,56%	85,10%	100,00%		
			21,62%	24									69,37%	77
				111	CELKEM		81 716 656,83 Kč							

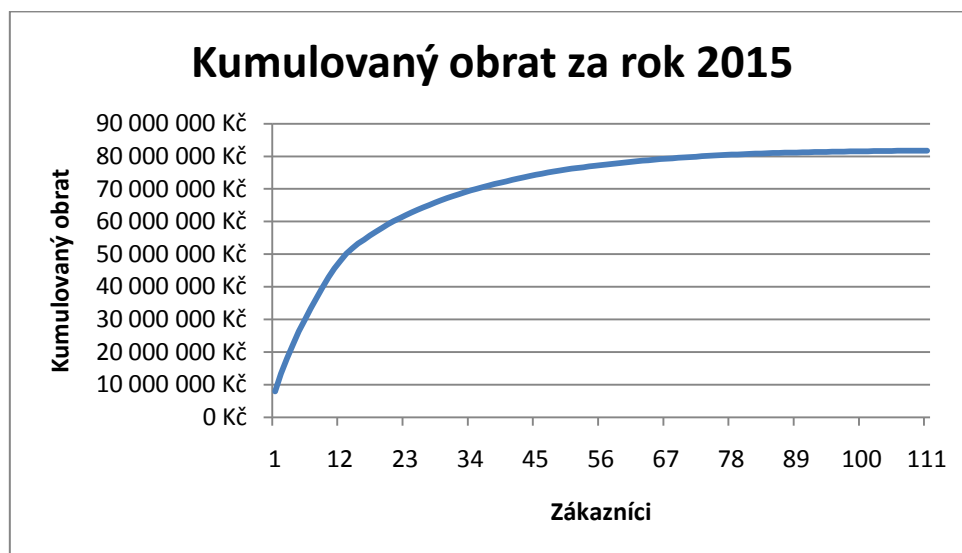
Zdroj: Příloha č. 3, vlastní zpracování

Graf č. 4.1.3: Podíl zákazníků na obratu společnosti AXPEL MADE s.r.o. v roce 2015



Zdroj: Příloha č. 3, vlastní zpracování

Graf č. 4.1.4: Kumulovaný obrat společnosti AXPEL MADE s.r.o. za rok 2015



Zdroj: Příloha č. 3, vlastní zpracování

V tabulce vytvořené pro ABC analýzu, jež tvoří přílohu č. 3 bakalářské práce, jsou zákazníci skupiny A označení modře, skupiny B zeleně a skupiny C žlutě.

Následující tabulky představují seznamy jednotlivých zákazníků rozdělených podle toho, do které ze skupin A, B, C patřili. Zákazníci jsou ve skupině vždy seřazeni podle hodnoty obratu od nejvyšší po nejnižší.

Tabulka č. 4.1.7: Zákazníci skupiny A – rok 2015

Skupina A (1. - 10.) / rok 2015 / identifikační značka zákazníka									
1.	SE1	3.	SK11	5.	D2	7.	LT5	9.	SK15
2.	CZ14	4.	AU1	6.	HUN1	8.	SK14	10.	CZ6

Zdroj: Příloha č. 3, vlastní zpracování

Tabulka č. 4.1.8: Zákazníci skupiny B – rok 2015

Skupina B (11. - 34.) / rok 2015 / identifikační značka zákazníka									
1.	CZ84	6.	CZ81	11.	CZ69	16.	CZ60	21.	CZ26
2.	CZ89	7.	SK33	12.	CZ33	17.	A3	22.	DK1
3.	SK31	8.	CZ54	13.	D1	18.	CZ63	23.	CZ85
4.	CZ74	9.	SK28	14.	CZ61	19.	PL13	24.	CZ21
5.	CZ24	10.	SK35	15.	CZ22	20.	D7		

Zdroj: Příloha č. 3, vlastní zpracování

Tabulka č. 4.1.9: Zákazníci skupiny C – rok 2015

Skupina C (35. - 111.) / rok 2015 / identifikační značka zákazníka									
1.	CZ39	17.	CZ65	33.	PL3	49.	CZ28	65.	CZ83
2.	CZ2	18.	CZ9	34.	NO2	50.	CZ36	66.	CZ76
3.	CH1	19.	CZ62	35.	CZ34	51.	CZ38	67.	CZ23
4.	SK21	20.	CZ87	36.	CZ57	52.	CZ55	68.	CZ88
5.	CZ1	21.	CZ59	37.	SK12	53.	CZ46	69.	DK2
6.	NO1	22.	CZ45	38.	CZ13	54.	CZ48	70.	CZ30
7.	SK2	23.	CZ20	39.	CZ42	55.	CZ70	71.	CZ27
8.	B1	24.	CZ41	40.	ES1	56.	A9	72.	CZ32
9.	SK23	25.	CZ80	41.	CZ29	57.	SK34	73.	CZ25
10.	CZ71	26.	LT4	42.	D3	58.	A8	74.	CZ86
11.	A6	27.	CZ43	43.	A1	59.	CZ68	75.	CZ77
12.	CZ64	28.	CZ49	44.	CZ12	60.	CZ35	76.	CZ82
13.	SK18	29.	CZ67	45.	A2	61.	PL11	77.	PL1
14.	LT2	30.	CZ53	46.	SK17	62.	CZ31		
15.	CZ8	31.	CZ52	47.	CZ47	63.	CZ7		
16.	CZ44	32.	CZ37	48.	CZ5	64.	CZ79		

Zdroj: Příloha č. 3, vlastní zpracování

Skupina A byla opět podrobněji rozebrána. Tentokrát v ní bylo celkem 10 zákazníků, tedy o 3 méně, než v předchozím roce 2014. Je to mimo jiné dáno také tím, že společnost měla v roce 2015 o 26 zákazníků méně, celkem tedy 111.

Hodnota obratu, kterou tito zákazníci vytvořili, se pohybovala od 3 090 174,59 Kč do 7 929 336,92 Kč. Zákazník z první pětky dokázal vytvořit obrat cca 4 až 8 mil. Kč za rok.

Průměrná roční hodnota obratu na jednoho zákazníka skupiny A v roce 2015 odpovídala částce 4 295 039 Kč, což je téměř 4 krát více, než průměrný obrat ve skupině B (1 107 833 Kč) a cca 27 krát více než ve skupině C (158 159 Kč).

Oblasti podnikání zákazníků

V roce 2015 byla hlavním oborem podnikání zákazníků skupiny A opět zemědělská výroba, výroba a prodej krmiv a krmných směsí pro domácí a hospodářská zvířata a obchod s obilovinami. Dále bylo opět zastoupeno balení a výroba obalových materiálů.

Ve skupině B, která byla z hlediska zastoupených oborů rozmanitější, se stejně jako v roce 2014 vyskytovala výroba a distribuce mouky a výrobků z ní, následována výrobou a distribucí mléka a mléčných výrobků. Zastoupeny zde byly opět i cukrovary. V menší míře se vyskytovala také živočišná výroba, výroba a prodej hygienických potřeb a kancelářských výrobků. Mezi zákazníky se vyskytl také výrobce průmyslových součástek a výrobků z oceli.

ABC analýza zákazníků z hlediska zastoupení států

V roce 2015 společnost AXPEL MADE s.r.o. obchodovala se 111 zákazníky, kteří pocházeli z celkem 14 zemí, jimiž byly Austrálie, Belgie, Česká republika, Dánsko, Litva, Maďarsko, Německo, Norsko, Polsko, Rakousko, Slovensko, Španělsko, Švédsko a Švýcarsko. Oproti roku předchozímu tedy ubylo Estonsko a Itálie, a naopak přibylo Norsko a Španělsko. Pro přehlednost jsou všechny státy, včetně počtu zákazníků z nich pocházejících rozepsány v následující tabulce.

Tabulka č. 4.1.10: Seznam států, z nichž pocházeli zákazníci společnosti AXPEL MADE s.r.o. v roce 2015

Zastoupení všech států v roce 2015				
Pořadí	Stát	Počet zákazníků	Celkový podíl na obratu [Kč]	Průměrný podíl na obratu na zákazníka [Kč]
1.	Česká republika	70	33 121 509,74	473 164,42
2.	Slovensko	14	18 713 597,54	1 336 685,54
3.	Rakousko	6	1 366 287,39	227 714,57
4.	Německo	4	5 641 151,89	1 410 287,97
5.	Polsko	4	880 524,79	220 131,20
6.	Litva	3	3 942 483,87	1 314 161,29
7.	Dánsko	2	626 897,59	313 448,80
8.	Norsko	2	567 573,81	283 786,91
9.	Švédsko	1	7 929 336,92	7 929 336,92
10.	Austrálie	1	4 344 618,38	4 344 618,38
11.	Maďarsko	1	3 578 400,23	3 578 400,23
12.	Švýcarsko	1	476 427,49	476 427,49
13.	Belgie	1	415 647,92	415 647,92
14.	Španělsko	1	112 199,27	112 199,27
	Celkem:	111	81 716 656,83	736 186,10

Zdroj: Příloha č. 3, vlastní zpracování

Z tabulky za rok 2015 je patrné, že jednoznačně nejpočetnější zastoupení zákazníků, celkem 70, měla Česká republika. Výrazně nižší počet zákazníků, celkově 14, pocházelo ze Slovenska, které se tím umístilo na druhém místě. Třetí pozice pak patřila Rakousku s 6 zákazníky.

Průměrný podíl na obratu na zákazníka v roce 2015 dosáhl hodnoty 736 186,10 Kč a překročit ho dokázalo 6 zemí, a to Austrálie, Litva, Maďarsko, Německo, Slovensko a Švédsko. I v roce 2015 bylo možné vypočítat, že celkový podíl na obratu, který učinili slovenští zákazníci, byl i přes výrazně nižší počet těchto zákazníků v porovnání s těmi českými docela vysoký. Zatímco 70 českých zákazníků dokázalo vytvořit obrat 33 121 509,74 Kč, pouhých 14 slovenských zákazníků vytvořilo obrat v hodnotě 18 713 597,54 Kč. Průměrný podíl na obratu u českého zákazníka pak odpovídal hodnotě 473 164,42 Kč, zatímco u slovenského zákazníka to bylo 1 336 685,54 Kč, což je téměř trojnásobek. Zcela nejvyšší průměrný podíl na obratu na jednoho zákazníka vytvořilo Švédsko, Austrálie a Maďarsko. U všech třech zemí je ale nutno poznamenat, že byly zastoupeny vždy jen jediným zákazníkem.

Skupinu A tvořili zákazníci ze 7 z těchto 14 zemí (Austrálie, Česká republika, Litva, Maďarsko, Německo, Slovensko a Švédsko).

Pro přehlednost je složení skupiny A podle jednotlivých zemí uvedeno v následující tabulce.

Tabulka č. 4.1.11: Složení skupiny A v roce 2015 dle států

Skupina A – rok 2015			
Pořadí	Stát	Počet zákazníků	Celkový podíl na obratu [Kč]
1.	Slovensko	3	11 172 316,92
2.	Česká republika	2	8 487 221,54
3.	Švédsko	1	7 929 336,92
4.	Austrálie	1	4 344 618,38
5.	Německo	1	3 999 747,19
6.	Maďarsko	1	3 578 400,23
7.	Litva	1	3 438 750,48
		10	42 950 391,66

Zdroj: Příloha č. 3, vlastní zpracování

Z tabulky je patrné, že počty zákazníků se mezi jednotlivými zeměmi příliš nelišily. Největší zastoupení ve skupině A mělo Slovensko (3 zákazníci) a druhá byla Česká republika (2 zákazníci). Zbytek zemí byl zastoupen vždy jen jedním zákazníkem. Díky největšímu zastoupení ve skupině A dosáhlo Slovensko s částkou 11 172 316,92 Kč na nejvyšší podíl na obratu v této skupině, následováno Českou republikou. Na třetí pozici, co se výše podílu na obratu týče, se umístilo Švédsko, přestože bylo zastoupeno jedinou firmou. Její podíl na obratu ovšem dosáhl částky 7 929 336,92 Kč, což odpovídá téměř dvojnásobku průměrného podílu na obratu na zákazníka ve skupině A, který, činil 4 295 039 Kč. Z pohledu průměrného obratu na zákazníka bylo Švédsko jednoznačně na první pozici.

Od čtvrtého místa již byly celkové podíly na obratu za jednotlivé státy výrazně nižší.

Z tabulky je také patrné, že celkový podíl na obratu v rámci skupiny A, který společně vytvořily slovenské firmy, byl oproti předchozímu roku 2014 nižší o 21 961 645,60 Kč. Toto bylo do jisté míry dáno tím, že v roce 2015 bylo ve skupině A téměř o polovinu méně slovenských firem než v roce 2014. Přesněji to byly pouze 3 slovenské firmy, oproti 5 firmám z roku 2014. Špatnou zprávou je, že celkový podíl na obratu, který tyto 3 firmy vytvořily, nedosáhl ani poloviny obratu z roku 2014, jak by počty firem napovídaly, ale pouze cca jedné třetiny této hodnoty. O tomto nepříznivém výsledku svědčí i fakt, že průměrný obrat na jednoho slovenského zákazníka z roku 2014, jež činil 6 626 792,50 Kč, v roce 2015 poklesl na hodnotu pouhých 3 724 105,64 Kč.

Jestliže slovenské firmy, jež se dostaly do skupiny A v roce 2014, tehdy vytvořily společně podíl na obratu, který odpovídal více než třetině celkového podílu na obratu za skupinu A, v roce 2015 to bylo již jen něco přes jednu čtvrtinu.

4.1.3 ABC analýza zákazníků za rok 2016

V roce 2016 dosáhl celkový obrat společnosti hodnoty 87 831 512,95 Kč. Tento obrat byl vytvořen 127 zákazníky.

Hledanou hranici 50 % z kumulovaného obratu jako první překročila hodnota 50,20 %, což odpovídalo částce 44 091 189,16 Kč. Zákazník CZ74 s pořadovým číslem 9, u něhož hodnota kumulovaného obratu dosáhla této hranice, a který tak uzavřel skupinu A, sám společnosti AXPEL MADE s.r.o. v roce 2016 vytvořil obrat v hodnotě 1 932 497,00 Kč. Skupina A byla v roce 2016 tvořena celkem 9 zákazníky, což odpovídalo cca 7,09 % všech zákazníků.

Hledanou hranici 85 % z kumulovaného obratu jako první překročila hodnota 85,21 %, což odpovídalo částce 74 841 085,48 Kč. Po odečtení 50,20 % kumulovaného obratu, jež bylo vytvořeno skupinou A, to tedy znamenalo 35,01 % obratu pro skupinu B, čemuž odpovídala částka 30 749 896,32 Kč. Posledním zákazníkem skupiny B byl zákazník CZ85 s pořadovým číslem 41. Ten společnosti AXPEL MADE s.r.o. sám vytvořil v roce 2016 obrat v hodnotě 521 783,00 Kč. Skupina B byla v roce 2016 tvořena celkem 32 zákazníky, což odpovídalo cca 25,20 % z celkového počtu zákazníků.

Skupinu C tvořilo zbylých 86 zákazníků, tedy 67,72 % z celkového počtu. Společně se podíleli na zbylých cca 15 % z celkového obratu. Vytvořili tedy obrat ve výši 12 990 427,47 Kč (14,79 %).

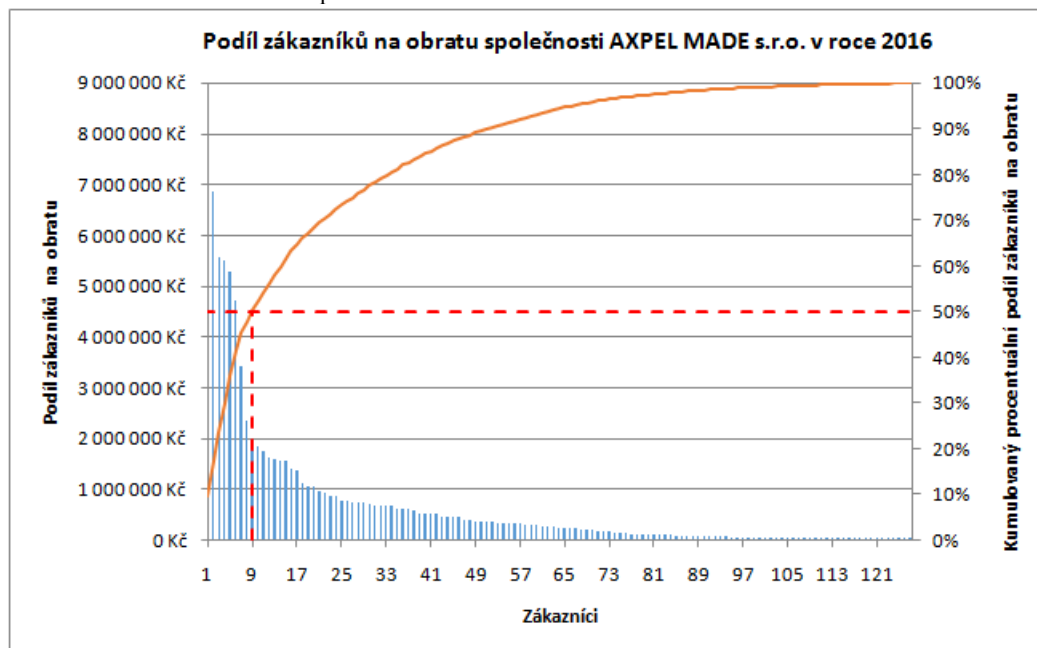
Pro názornost je výše uvedené popsáno také pomocí následujícího obrázku a grafů.

Obrázek č. 4.1.3: Zobrazení skupin A, B a C za rok 2016

		ZÁKAZNÍCI		2016	OBRAT			
100,00%	32,29%	7,09%	9	A	44 091 189,16 Kč	50,20%	50,20%	100,00%
		25,20%	32		30 749 896,32 Kč	35,01%	85,21%	
		67,72%	86		12 990 427,47 Kč	14,79%		
			127	CELKEM	87 831 512,95 Kč			

Zdroj: Příloha č. 3, vlastní zpracování

Graf č. 4.1.5: Podíl zákazníků na obratu společnosti AXPEL MADE s.r.o. v roce 2016



Zdroj: Příloha č. 3, vlastní zpracování

Graf č. 4.1.6: Kumulovaný obrat společnosti AXPEL MADE s.r.o. za rok 2016



Zdroj: Příloha č. 3, vlastní zpracování

V tabulce vytvořené pro ABC analýzu, jež tvoří přílohu č. 3 bakalářské práce, jsou zákazníci skupiny A označení modře, skupiny B zeleně a skupiny C žlutě.

Následující tabulky představují seznamy jednotlivých zákazníků rozdělených podle toho, do které ze skupin A, B, C patřili. Zákazníci jsou ve skupině vždy seřazeni podle hodnoty obratu od nejvyšší po nejnižší.

Tabulka č. 4.1.12: Zákazníci skupiny A – rok 2016

Skupina A (1. - 9.) / rok 2016 / identifikační značka zákazníka									
1.	SE1	3.	SK5	5.	SK11	7.	CZ6	9.	CZ74
2.	CZ14	4.	SK27	6.	AU1	8.	SK14		

Zdroj: Příloha č. 3, vlastní zpracování

Tabulka č. 4.1.13: Zákazníci skupiny B – rok 2016

Skupina B (10. - 41.) / rok 2016 / identifikační značka zákazníka									
1.	A3	8.	CZ91	15.	LT5	22.	SK23	29.	CZ60
2.	CZ75	9.	IT2	16.	PL13	23.	DK1	30.	SK30
3.	CZ24	10.	CZ78	17.	SK2	24.	IT18	31.	CZ21
4.	CZ81	11.	CZ72	18.	IT1	25.	CZ3	32.	CZ85
5.	SK35	12.	D1	19.	IT20	26.	CZ61		
6.	CZ54	13.	CH2	20.	CZ90	27.	CZ63		
7.	SK28	14.	CZ69	21.	D7	28.	CZ26		

Zdroj: Příloha č. 3, vlastní zpracování

Tabulka č. 4.1.14: Zákazníci skupiny C – rok 2016

Skupina C (42. - 127.) / rok 2016 / identifikační značka zákazníka									
1.	CZ33	19.	D8	37.	ES1	55.	CZ38	73.	SK10
2.	SK31	20.	B1	38.	CZ37	56.	LT2	74.	CZ50
3.	CZ39	21.	CZ59	39.	CZ57	57.	CZ55	75.	CZ32
4.	CZ2	22.	CZ22	40.	DK2	58.	PL5	76.	CZ76
5.	A6	23.	SK12	41.	CZ42	59.	D4	77.	CZ83
6.	CZ71	24.	CZ1	42.	A2	60.	PL6	78.	CZ23
7.	SK15	25.	CZ45	43.	CZ13	61.	CZ40	79.	CZ30
8.	CZ18	26.	SK6	44.	CZ29	62.	CZ73	80.	CZ88
9.	SK18	27.	IT3	45.	CZ64	63.	CZ48	81.	CZ27
10.	LT4	28.	CZ41	46.	SK13	64.	A8	82.	CZ86
11.	CZ11	29.	IT14	47.	LT3	65.	CZ17	83.	CZ25
12.	CZ44	30.	D3	48.	SK17	66.	CZ62	84.	CZ8
13.	NL1	31.	CH1	49.	SK7	67.	CZ35	85.	CZ82
14.	CZ65	32.	CZ9	50.	CZ47	68.	CZ68	86.	CZ77
15.	CZ87	33.	CZ43	51.	PL3	69.	A9		
16.	SK16	34.	CZ80	52.	CZ36	70.	CZ31		
17.	SK29	35.	CZ52	53.	PL11	71.	CZ7		
18.	SK21	36.	SK33	54.	A4	72.	CZ79		

Zdroj: Příloha č. 3, vlastní zpracování

I v tomto případě byla skupina A podrobněji rozebrána. Tentokrát v ní bylo celkem 9 zákazníků, tedy o 4 méně, než v roce 2014 a o 1 méně, než v předchozím roce 2015. Celkový počet zákazníků v roce 2016 stoupl oproti roku 2015 o 16 zákazníků.

Hodnota obrátu, kterou dokázali zákazníci skupiny A v roce 2016 vytvořit, se pohybovala od 1 932 497,00 Kč do 8 436 295,32 Kč. Zákazník z první pětky dokázal vytvořit obrát cca 1,9 až 8,4 mil. Kč za rok.

Průměrná roční hodnota obrátu na jednoho zákazníka skupiny A v roce 2016 pak odpovídala částce 4 899 021 Kč, což je cca 5 krát více, než průměrný obrát ve skupině B (960 934 Kč) a cca 32 krát více než ve skupině C (151 051 Kč).

Oblasti podnikání zákazníků

V roce 2016 se ve skupině A potvrdilo prvenství zemědělské výroby, výroby a prodeje krmiv a krmných směsí pro domácí a hospodářská zvířata a obchodu s obilovinami, jako hlavního zaměření zákazníků společnosti AXPEL MADE s.r.o. z této skupiny. Druhým nejčastěji zastoupeným oborem bylo opět balení a výroba obalových materiálů.

Ve skupině B byla první příčka stejná jako ve skupině A, ovšem velkého zastoupení se dostalo také výrobě a zpracování cukru, dále následované výrobou a distribucí mouky a výrobků z ní. Mlékárenství mělo v roce 2016 ve skupině B menší zastoupení, než tomu bylo v předchozích letech.

V menší míře se vyskytovala také výroba a prodej hygienických potřeb a kancelářských výrobků, či steliv pro domácí zvířata. Mezi zákazníky se vyskytl i jeden výrobce průmyslových součástek a výrobků z oceli a jeden výrobce skleněných lahví.

ABC analýza zákazníků z hlediska zastoupení států

I v roce 2016 společnost AXPEL MADE s.r.o. obchodovala se zákazníky ze zahraničí. Jejich 127 zákazníků z roku 2016 pocházelo opět ze 14 států. Jmenovitě to byly Austrálie, Belgie, Česká republika, Dánsko, Itálie, Litva, Německo, Nizozemsko, Polsko, Rakousko, Slovensko, Španělsko, Švédsko a Švýcarsko. Oproti roku 2015 ubylo Maďarsko a Norsko a naopak přibyla Itálie a Nizozemsko. I zde jsou pro zprůhlednění všechny státy, včetně počtu zákazníků z nich pocházejících rozepsány do tabulky.

Tabulka č. 4.1.15: Seznam států, z nichž pocházeli zákazníci společnosti AXPEL MADE s.r.o. v roce 2016

Zastoupení všech států v roce 2016				
Pořadí	Stát	Počet zákazníků	Celkový podíl na obratu [Kč]	Průměrný podíl obratu na zákazníka [Kč]
1.	Česká republika	70	34 658 938,46	495 127,69
2.	Slovensko	22	26 689 224,68	1 213 146,58
3.	Itálie	6	3 688 397,75	614 732,96
4.	Rakousko	6	2 517 699,48	419 616,58
5.	Německo	5	2 195 410,47	439 082,09
6.	Polsko	5	982 795,40	196 559,08
7.	Litva	4	1 352 739,84	338 184,96
8.	Dánsko	2	796 039,44	398 019,72
9.	Švýcarsko	2	1 090 594,94	545 297,47
10.	Švédsko	1	8 436 295,32	8 436 295,32
11.	Austrálie	1	4 720 570,43	4 720 570,43
12.	Nizozemsko	1	329 851,32	329 851,32
13.	Belgie	1	262 174,75	262 174,75
14.	Španělsko	1	110 780,67	110 780,67
	Celkem:	127	87 831 512,95	691 586,72

Zdroj: Příloha č. 3, vlastní zpracování

První místo v počtu zákazníků stejně jako v předchozích sledovaných letech patřilo v roce 2016 České republice. Počet zákazníků byl stejný a celkový podíl na obratu vytvořený českými zákazníky srovnatelný s rokem 2015. Druhá příčka patřila opět Slovensku. Průměrný podíl na obratu na zákazníka za rok 2016, který odpovídal částce 691 586,72 Kč, přesáhly tři země Švédsko, Austrálie a Slovensko. Itálie se tomu průměru značně blížila. I v tomto roce slovenští zákazníci vytvořili průměrný podíl na obratu na jednoho zákazníka vyšší, než zákazníci z České republiky. Přesněji 2,5 krát vyšší. Třetí, co do počtu zákazníků byly Itálie s Rakouskem (po 6 zákaznících), následovány Německem a Polskem s 5 zákazníky.

V roce 2016 byla skupina A tvořena nejméně početným zastoupením států ze všech tří sledovaných let, a to pouze 4 z 14 výše uvedených zemí (Austrálie, Česká republika, Slovensko a Švédsko).

Pro přehlednost je složení skupiny A podle jednotlivých zemí uvedeno v následující tabulce.

Tabulka č. 4.1.16: Složení skupiny A v roce 2016 dle států

Skupina A – rok 2016			
Pořadí	Stát	Počet zákazníků	Celkový podíl na obrátu [Kč]
1.	Slovensko	4	18 723 451,05
2.	Česká republika	3	12 210 872,36
3.	Švédsko	1	8 436 295,32
4.	Austrálie	1	4 720 570,43
		9	44 091 189,16

Zdroj: Příloha č. 3, vlastní zpracování

V posledním ze sledovaných let mělo největší zastoupení ve skupině A, co se počtu zákazníků týče, Slovensko (4 zákazníci), následováno Českou republikou (3 zákazníci). Švédsko a Austrálie byly zastoupeny jen 1 zákazníkem.

Pořadí dle velikosti vytvořeného obrátu v rámci skupiny A bylo stejné, jako tomu bylo v žebříčku dle počtu zákazníků z dané země.

Průměrný podíl na obrátu na jednoho zákazníka skupiny A, jež odpovídal částce 4 899 021 Kč, dokázalo překročit pouze Švédsko. Austrálie a Slovensko zůstaly jen těsně za touto hodnotou. Zákazník (SE1) pocházející ze Švédska byl v letech 2015 a 2016 vždy na prvním místě ze všech zákazníků, s nimiž společnost AXPEL MADE s.r.o. v těchto letech obchodovala. V roce 2014, kdy se do skupiny A nedostal, mu patřila celkově 24. příčka. Jeho podíl na obrátu se ovšem každým rokem navyšoval a v letech 2015 a 2016 dosáhl cca 4,5 násobku obrátu z roku 2014.

Pravidelně se ve skupině A vyskytuje jediný zástupce z Austrálie, a to zákazník AU1, jehož podíl na obrátu je rok od roku vyšší.

V každém ze sledovaných let 2014 až 2016 se na prvním místě skupiny A, co se počtu zákazníků týče, objevilo Slovensko. V roce 2016 bylo zastoupeno 4 zákazníky, tedy o 1 více než v roce 2015. Celkový podíl na obrátu ve skupině A, který slovenské firmy v roce 2016 vytvořily, byl 18 723 451,05 Kč. Průměrný obrat na zákazníka skupiny A se v případě slovenských firem každým rokem výrazně měnil. V roce 2014 činil 6 626 792,50 Kč, v roce 2015 jen 3 724 105,64 Kč a v roce 2016 se opět navýšil na částku 4 680 862,76 Kč.

5 Shrnutí a návrh řešení

Srovnání let 2014, 2015 a 2016 dle obratu

Z analýzy ABC aplikované na interní data o zákaznících společnosti AXPEL MADE s.r.o. za roky 2014 – 2016 vyplynulo následující.

V roce 2014 měla společnost AXPEL MADE s.r.o. celkem 137 zákazníků, kteří dokázali společně vytvořit obrat v hodnotě 159 794 910,79 Kč, přičemž průměrný podíl na obratu na jednoho zákazníka činil 1 166 386,21 Kč.

V roce 2015 měla společnost AXPEL MADE s.r.o. celkem 111 zákazníků, kteří dokázali společně vytvořit obrat v hodnotě 81 716 656,83 Kč, přičemž průměrný podíl na obratu na jednoho zákazníka činil 736 186,10 Kč.

V roce 2016 měla společnost AXPEL MADE s.r.o. celkem 127 zákazníků, kteří dokázali společně vytvořit obrat v hodnotě 87 831 512,95 Kč, přičemž průměrný podíl na obratu na jednoho zákazníka činil 691 586,72 Kč.

Největšího obratu bylo tedy dosaženo v roce 2014, kdy byl počet zákazníků sice nejvyšší, ovšem rozdíl v počtu zákazníků oproti rokům 2015 (rozdíl 26 zákazníků) a 2016 (rozdíl 10 zákazníků) nebyl tak velký, jako rozdíl v hodnotě samotného obratu, který v roce 2014 dosahoval téměř dvojnásobku obratu z let 2015 a 2016. Lepší výsledek obratu z roku 2014 koresponduje i s lepšími výsledky, co se výsledku hospodaření týče. Při pohledu do tabulky č. 3.6.2. můžeme vidět, že v roce 2014 dosahoval výsledek hospodaření více než dvojnásobku výsledku hospodaření z roku 2015 (pozn. informace o výsledku hospodaření pro rok 2016 nebyly zatím dostupné).

Shrnutí údajů o zastoupení jednotlivých zemí

V průběhu let 2014 až 2016 společnost AXPEL MADE s.r.o. obchodovala se zákazníky z celkem 17 zemí (Austrálie, Belgie, Česká republika, Dánsko, Estonsko, Itálie, Litva, Maďarsko, Německo, Nizozemsko, Norsko, Polsko, Rakousko, Slovensko, Španělsko, Švédsko a Švýcarsko).

Celkový počet zákazníků za všechny tři sledované roky, kteří pocházejí z dané země, uvádí číslo v závorce za jejím názvem: Austrálie (1), Belgie (1), Česká republika (91), Dánsko (2), Estonsko (1), Itálie (20), Litva (5), Maďarsko (1), Německo (8), Nizozemsko (1), Norsko (2), Polsko (15), Rakousko (9), Slovensko (36), Španělsko (1), Švédsko (1) a Švýcarsko (2). Na první pohled je patrné, že počty zákazníků zastupujících jednotlivé země jsou značně rozdílné. I přes tuto nerovnost lze údaje využít a vypočítávat tak například, že

Česká republika, která měla jednoznačně největší zastoupení zákazníků, nedosahovala v součtu obrátů vytvořených českými zákazníky hodnot, jako dokázali vytvořit například slovenští zákazníci. To poukazuje na fakt, že slovenští zákazníci byli pro společnost AXPEL MADE s.r.o. z hlediska vytvořeného obrátu důležití. Tato skutečnost byla potvrzena také vyšší průměrného podílu na obrátu na jednoho zákazníka za dané roky, kdy slovenští zákazníci vytvářeli v průměru 2,5 – 3 krát vyšší obrát, než zákazníci z České republiky. Nejvyšších průměrných obrátů v letech 2014 – 2015 pak dosahovali zákazníci ze Švédska, Austrálie a Maďarska. Tyto země byly ovšem zastoupeny pouze jediným zákazníkem, a proto byl průměrný obrát na zákazníka totožný s celkovým obrátem, který tito zákazníci vytvořili.

Pro společnost AXPEL MADE s.r.o. by bylo vhodné soustředit své úsilí do získávání většího množství slovenských klientů, kteří jí ve sledovaných letech vytvářeli jedny z nejvyšších obrátů. Výhodou je v tomto případě také blízkost slovenského trhu.

Co se týče vývoje množství zákazníků, jež zastupovali danou zemi v průběhu let 2014, 2015 a 2016 a pravidelnosti spolupráce s konkrétní zemí, jsou tyto údaje pro zpřehlednění rozepsány v následující tabulce.

Tabulka č. 4.1.17: Vývoj množství zákazníků zastupujících jednotlivé země v letech 2014 – 2016

	země	2014	2015	2016
1.	Austrálie	1	1	1
2.	Belgie	1	1	1
3.	Česká republika	57	70	70
4.	Dánsko	1	2	2
5.	Estonsko	1	0	0
6.	Itálie	16	0	6
7.	Litva	5	3	4
8.	Maďarsko	1	1	0
9.	Německo	6	4	5
10.	Norsko	0	2	0
11.	Nizozemsko	0	0	1
12.	Polsko	13	4	5
13.	Rakousko	5	6	6
14.	Slovensko	27	14	22
15.	Španělsko	0	1	1
16.	Švédsko	1	1	1
17.	Švýcarsko	2	1	2

LEGENDA:

Udržení stejného počtu zákazníků, jako v předchozích letech nebo jeho navýšení.

Navýšení počtu zákazníků oproti předcházejícímu roku, které ovšem nedosahuje nejlepšího výsledku z předchozích let.

Snížení počtu zákazníků nebo nejnižší počet zákazníků z dané země za sledované roky.

Po roce 2014 přišla společnost AXPEL MADE s.r.o. o zákazníky z několika zemí. Nejcitelnější byla ztráta všech 16 zákazníků z Itálie, 13 zákazníků ze Slovenska a 9 z Polska. Menší ztráty od 1 do 2 zákazníků nastaly v případě Litvy, Německa, Estonska a Švýcarska. Ke zlepšení v roce 2015 došlo v případě České republiky, a to o 13 zákazníků, přičemž počet českých zákazníků byl stejný i v roce 2016. V roce 2016 došlo alespoň k částečnému navýšení počtu zákazníků oproti roku 2015 u Itálie, Litvy, Německa, Polska a Slovenska. Tato navýšení ovšem nedosáhla na počty, jež byly dosaženy v nejlepším ze sledovaných let, tedy v roce 2014.

Společnost AXPEL MADE s.r.o. by se měla snažit vhodně a dostatečně komunikovat se svými klienty o jejich spokojenosti a zjišťovat důvody, které vedly ke ztrátám jejich klientů na některých zahraničních trzích. Soustředit by se měla zejména na italské, slovenské a polské zákazníky, u nichž byl pokles v počtu zákazníků největší. Opomíjen by neměl samozřejmě být ani český trh, jehož zákazníci sice nevytváří největší průměrný obrat na zákazníka, ale vytváří největší část zákaznického spektra a tím i největší podíl na celkovém obratu. V roce 2014 vytvořili čeští zákazníci cca 26,9 % z celkového obratu společnosti, v roce 2015 cca 40,5 % a v posledním sledovaném roce 2016 cca 39,5 %.

Obory podnikání zákazníků společnosti AXPEL MADE s.r.o.

Při pohledu na obor podnikání jednotlivých zákazníků bylo ve všech sledovaných letech patrné, že nejčastěji tito zákazníci podnikali v oblasti zemědělské výroby, výroby a prodeje krmiv a krmných směsí pro domácí a hospodářská zvířata a obchodu s obilovinami. Další oblastí, které se zákazníci společnosti věnovali je výroba a distribuce mouky a výrobků z ní. Jedná se tedy nejčastěji o mlýny a pekárny. V neposlední řadě byla zastoupena také oblast výroby a distribuce mléka a mléčných výrobků nebo cukrovary. Dalšími obory, v nichž podnikali zákazníci společnosti AXPEL MADE s.r.o., jež se umísťovali na vyšších příčkách, povětšinou skupiny B, byly např. výroba a prodej hygienických a kancelářských potřeb či provoz farem zaměřených na chov drůbeže.

Tyto údaje by mohli pomoci obchodním zástupcům společnosti v zaměření se na nejperspektivnější oblasti podnikání, v nichž by měli své potenciální zákazníky vyhledávat a oslovovat.

Srovnání zákazníků skupin A z let 2014, 2015 a 2016 dle pravidelnosti výskytu ve skupině A

V roce 2014 se do skupiny A dostalo 13 zákazníků ze 137.

V roce 2015 se do skupiny A dostalo 10 zákazníků ze 111.

V roce 2016 se do skupiny A dostalo 9 zákazníků ze 127.

Ze všech zákazníků se jich celkem 4 objevili ve skupině A ve všech třech sledovaných letech, tedy třikrát, a to zákazníci AU1, CZ6, CZ14 a SK11.

Pokud bychom tyto zákazníky chtěli rozřadit, podle toho, jak vysoko se v seznamu umísťovali na základě výše jimi vytvořeného podílu na obratu, vypadalo by pořadí následovně.

Tabulka č. 4.1.18: Zákazníci, kteří se ve skupině A objevily během let 2014 – 2016 třikrát

Pořadí / rok	2014	Pořadí / rok	2015	Pořadí / rok	2016
3.	CZ14	2.	CZ14	2.	CZ14
8.	CZ6	3.	SK11	5.	SK11
11.	AU1	4.	AU1	6.	AU1
13.	SK11	10.	CZ6	7.	CZ6

Zdroj: Příloha č. 3, vlastní zpracování

Ze všech zákazníků, kteří se do skupiny A dostali celkem třikrát, byl vždy na nejvyšších příčkách zákazník CZ14. Dosti vysoko se umísťoval také zákazník SK11. Zákazníci, kteří se do skupiny A dostali v každém ze sledovaných let, jsou pro společnost klíčoví, díky jejich věrnosti a vysokému podílu na obratu.

3 zákazníci se do skupiny A během sledovaných let dokázali dostat dvakrát. Byli to zákazníci LT5, SE1 a SK14.

Pokud bychom tyto zákazníky chtěli rozřadit, podle toho, jak vysoko se v seznamu umísťovali na základě výše jimi vytvořeného podílu na obratu, vypadalo by pořadí následovně.

Tabulka č. 4.1.19: Zákazníci, kteří se ve skupině A objevily během let 2014 – 2016 dvakrát

Pořadí / rok	2014	Pořadí / rok	2015	Pořadí / rok	2016
9.	LT5	1.	SE1	1.	SE1
-	-	7.	LT5	8.	SK14
-	-	8.	SK14	-	-

Zdroj: Příloha č. 3, vlastní zpracování

Ze všech zákazníků, kteří se do skupiny A dostali celkem dvakrát, se v první pětce objevil pouze zákazník SE1 v letech 2015 a 2016, a to rovnou na prvním místě.

Pouze jedenkrát se do skupiny A během sledovaných let dokázalo dostat 14 zákazníků. Byli to zákazníci CZ74, CZ84, D2, HUN1, PL2, PL9, PL13, SK1, SK4, SK5, SK15, SK22, SK27 a SK32.

Roztřídění, podle toho, jak vysoko se v seznamu umísťovali na základě výše jimi vytvořeného podílu na obratu je následující.

Tabulka č. 4.1.20: Zákazníci, kteří se ve skupině A objevily během let 2014 – 2016 jedenkrát

Pořadí / rok	2014	Pořadí / rok	2015	Pořadí / rok	2016
1.	PL9	5.	D2	3.	SK5
2.	SK32	6.	HUN1	4.	SK27
4.	SK22	9.	SK15	9.	CZ74
5.	PL2	-	-	-	-
6.	SK4	-	-	-	-
7.	SK1	-	-	-	-
10.	CZ84	-	-	-	-
12.	PL13	-	-	-	-

Zdroj: Příloha č. 3, vlastní zpracování

Ze všech zákazníků, kteří se do skupiny A dostali během let 2014 – 2016 jedenkrát, se alespoň jednou v první pětce skupiny A objevili zákazníci D2, PL2, PL9, SK5, SK22, SK27 a SK32.

Zákazníci skupiny A jsou pro společnost AXPEL MADE s.r.o. nejdůležitější, jelikož se podílejí na tvorbě poloviny jejího obratu. Z nich jsou pak zásadní ti, jež u ní odebírají zboží opakovaně a jsou tedy pro ni pravidelným zdrojem příjmů. Jmenovitě se jedná o zákazníky AU1, CZ6, CZ14 a SK11, kteří se do skupiny A dostali v každém ze sledovaných let. U těch bude nutná snaha o udržení dobrých obchodních vztahů například formou věrnostních slev a bonusů. Důležití pro společnost jsou také zákazníci, kteří se do skupiny A dostali dvakrát ze tří sledovaných let, a to zákazníci LT5, SE1 a SK 14.

Opomíjení ovšem nesmí být ani zákazníci, kteří sice se společnostmi neobchodovali opakovaně, ale dokázali se v pořadí sestaveného podle výše vytvořeného obratu v některém ze sledovaných let umístit na horních příčkách. Tyto zákazníky by se společnost měla snažit přivést zpět například nabídkou zboží či služeb na míru, případně zvýhodněnou cenou svých výrobků a snažit se s nimi navázat pravidelnější spolupráci.

Obecně by se společnost měla o zákazníky skupiny A velice dobře starat, aby si je udržela, jelikož jsou vhodnými adepty na přetažení konkurencí. Pro společnost je důležité získat si je k dlouhodobému obchodování. To je možné zajistit zejména profesionalitou, vstřícností a bezproblémovým poskytováním služeb a kvalitou výrobků.

Zákazníkům z této skupiny by měla být věnována odpovídající péče a případně nabídnuty množstevní a jiné slevy a věrnostní programy pro pravidelné zákazníky. Komunikace s těmito klienty by měla být na vysoké úrovni, tedy rychlá, vstřícná a v případech, kdy to klient vyžaduje a je to pro něj přínosné, tak i osobní. Osobní komunikací klientovi ukážeme, že nám na něm záleží, ovšem neměla by být využívána na úkor rychlosti vyřízení a uspokojení poptávky zákazníka.

Vzhledem k tomu, že je společnost závislá především na zákaznících skupiny A, měla by se snažit tyto zákazníky udržet, a do budoucna jejich počty ještě navýšit. Vhodné by bylo vyvinout snahu alespoň část zákazníků skupin B a C dostat do vyšší skupiny.

Srovnání zákazníků skupin B z let 2014, 2015 a 2016 dle pravidelnosti výskytu ve skupině B

V roce 2014 se do skupiny B dostalo 36 zákazníků ze 137.

V roce 2015 se do skupiny B dostalo 24 zákazníků ze 111.

V roce 2016 se do skupiny B dostalo 32 zákazníků ze 127.

Ze všech zákazníků se jich celkem 8 objevilo ve skupině B ve všech třech sledovaných letech, tedy třikrát, a to zákazníci CZ24, CZ60, CZ61, CZ63, CZ69, CZ81, D1 a SK28.

18 zákazníků se do skupiny B během sledovaných let dokázalo dostat dvakrát. Byli to zákazníci A3, CH2, CZ21, CZ22, CZ26, CZ33, CZ54, CZ85, CZ89, D7, DK1, IT1, PL13, SK2, SK23, SK31, SK33 a SK35.

Pouze jedenkrát se do skupiny B během sledovaných let dokázalo dostat 32 zákazníků. Byli to zákazníci CZ3, CZ16, CZ72, CZ74, CZ75, CZ78, CZ84, CZ90, CZ91, D2, HUN1, IT2, IT6, IT10, IT12, IT13, IT18, IT19, IT20, LT2, LT5, PL7, PL12, PL15, SE1, SK14, SK15, SK19, SK20, SK21, SK30, SK36.

V případě zákazníků skupiny B by se společnost AXPEL MADE s.r.o. měla snažit o to, aby se tito zákazníci dostali do skupiny A, čímž by se její základna rozšířila. Vzhledem k většímu množství zákazníků skupiny B, by bylo vhodné, se v první řadě soustředit na zákazníky, kteří se ani jednou nevyskytli ve skupině A, protože těm, co to dokázali, se bude společnost věnovat prioritně jako zákazníkům skupiny A. Znamená to tedy soustředit se nejprve na zákazníky se třemi výskyty ve skupině B. Dále by pak bylo vhodné věnovat pozornost těm, kteří se do ní dostali dvakrát a nakonec se věnovat těm, kteří zde pronikli pouze jednou. V případě těchto zákazníků vybrat jen ty, kteří nespádali do kategorie zákazníků skupiny A se dvěma či jedním výskytem.

Srovnání zákazníků skupin C z let 2014, 2015 a 2016 dle pravidelnosti výskytu ve skupině C

V roce 2014 se do skupiny C dostalo 88 zákazníků ze 137.

V roce 2015 se do skupiny C dostalo 77 zákazníků ze 111.

V roce 2016 se do skupiny C dostalo 86 zákazníků ze 127.

Ze všech zákazníků se jich celkem 32 objevilo ve skupině C ve všech třech sledovaných letech, tedy třikrát, a to zákazníci A6, B1, CZ1, CZ2, CZ8, CZ9, CZ13, CZ29, CZ31, CZ38, CZ39, CZ41, CZ43, CZ44, CZ45, CZ47, CZ52, CZ57, CZ59, CZ62, CZ64, CZ71, CZ80, CZ87, D3, DK2, CH1, LT4, PL3, PL11, SK12 a SK18.

Celkem 44 zákazníků se do skupiny C během sledovaných let dokázalo dostat dvakrát. Byli to zákazníci A1, A2, A4, A8, A9, CZ5, CZ7, CZ12, CZ20, CZ23, CZ25, CZ27, CZ28, CZ30, CZ32, CZ34, CZ35, CZ36, CZ37, CZ42, CZ46, CZ48, CZ49, CZ53, CZ55, CZ65, CZ67, CZ68, CZ70, CZ76, CZ77, CZ79, CZ82, CZ83, CZ86, CZ88, ES1, LT2, LT3, PL1, SK6, SK17, SK21 a SK34.

Pouze jedenkrát se do skupiny C během sledovaných let dokázalo dostat 67 zákazníků. Byli to zákazníci A5, A7, CZ4, CZ10, CZ11, CZ15, CZ17, CZ18, CZ19, CZ22, CZ26, CZ33, CZ40, CZ50, CZ51, CZ54, CZ56, CZ58, CZ66, CZ73, CZ74, CZ85, D4, D5, D6, D7, D8, EST1, IT3, IT4, IT5, IT7, IT8, IT9, IT11, IT14, IT15, IT16, IT17, IT18, LT1, NL1, NO1, NO2, PL4, PL5, PL6, PL8, PL10, PL14, SK2, SK3, SK7, SK8, SK9, SK10, SK13, SK15, SK16, SK23, SK24, SK25, SK26, SK29, SK31, SK33 a SK35.

Skupina C je co do počtu zákazníků nejpočetnější. Nachází se zde zákazníci, kteří přispěli k celkovému obratu společnosti AXPEL MADE s.r.o. nejmenší měrou. Jejich společný příspěvek k celkovému obratu společnosti za jednotlivé roky se blížil 15 %.

Pokud se na obrat vytvořený zákazníky skupiny C podíváme blíže, můžeme vidět, že v roce 2014 se pohyboval v rozmezí od 30 107,12 Kč do 634 856,70 Kč. V roce 2015 se jeho hodnota pohybovala v rozmezí od 4 323,73 Kč do 511 676,00 Kč, a v roce 2016 pak od 11 730,00 Kč do 502 946,20 Kč. Jak je vidět, rozdíly v obrazech vytvořených jednotlivými zákazníky v rámci skupiny C jsou značné. I v této skupině tedy nalezneme zákazníky s vysokým potenciálem možných příjmů pro společnost.

Analýzu ABC podle obratu vytvořeného zákazníky společnosti AXPEL MADE s.r.o. provedenou v této práci, by bylo pro potřeby této společnosti vhodné doplnit o ABC analýzu na základě příspěvku jednotlivých zákazníků k zisku a o uplatnění Paretovy analýzy.

Díky těmto údajům navíc by bylo možné zákazníky rozdělit do skupin a na základě tohoto zařazení dále zvolit optimální způsob přístupu k jednotlivým skupinám.

Společnost by tedy věděla, kteří zákazníci jsou pro ni natolik přínosní, že je nutné vyvinout snahu o upevnění vzájemných obchodních vztahů s nimi, u kterých zákazníků se má zaměřit na snižování nákladů vynaložených na jejich obsluhu, kteří zákazníci představují do budoucna zajímavý přínos pro společnost, s kým zvážit další spolupráci nebo kteří zákazníci jsou pro ni vysoce ztrátoví. V případě takto ztrátových zákazníků nemusí hned dojít k rozvázání obchodních vztahů, jak by se mohlo na první pohled zdát. V některých případech by se dalo zauvažovat nad možnými nedostatky v použité metodice kalkulování nákladů a sjednat nápravu, případně zvážit změnu cenové strategie.

6 Závěr

Cílem bakalářská práce bylo provést zhodnocení zákaznického portfolia společnosti AXPEL MADE s.r.o.

Teoretická část práce se nejprve věnovala pojmům jako zákazník, zákaznické portfolio či segmentace zákazníků. Dále v ní byla rozebrána teorie obalů, jakožto předmětu podnikání vybrané společnosti a představeny teoretické základy a princip ABC analýzy, která byla pro zhodnocení portfolia zákazníků v této práci použita.

V její další části již byla pozornost věnována samotné společnosti AXPEL MADE s.r.o., její historii, současnosti, sortimentu jejich výrobků, zákazníkům, konkurenci a ekonomické situaci. Pro její nastínění bylo použito údajů o obratu, o výsledku hospodaření a také ukazatelů rentability.

Praktická část se věnovala aplikaci ABC analýzy na data o zákaznících a jejich podílech na obratu, za období let 2014, 2015 a 2016.

Na základě výsledků provedené ABC analýzy byli pro každý rok zákazníci rozděleni do tří skupin (skupina A, B, C) a každá z těchto skupin byla blíže specifikována.

Zákaznické portfolio bylo navíc v každém roce hodnoceno i z hlediska zastoupení jednotlivých států a jimi vytvořeného celkového obratu.

V části věnované shrnutí a návrhům bylo provedeno vzájemné srovnání výsledků z let 2014 až 2016, a to podle skupin, přičemž největší pozornost byla věnována skupině A. Zákazníci každé skupiny A, B i C byli srovnáni podle pravidelnosti jejich výskytu v dané skupině.

Na základě hodnoty celkového obratu zákazníka a četnosti výskytu tohoto zákazníka v daných skupinách, či průměrného obratu na zákazníka z daného státu, případně ztráty zákazníka z určité skupiny a pravidelnosti, s jakou obchoduje se společností AXPEL MADE s.r.o., mohlo být této společnosti doporučeno, kterým skupinám zákazníků je vhodné věnovat větší péči, koho je nutné si nejvíce chránit před přetažením konkurencí, na koho směřovat snahu o jeho znovuzískání, případně která země nabízí společnosti AXPEL MADE s.r.o., alespoň dle údajů, jež byly k dispozici, vhodný trh. Takovým trhem by mohl být například slovenský trh, jehož zákazníci se, co se výše obratu týče, prezentovali ve všech sledovaných letech velice dobře. Výši jimi vytvořeného obratu několikanásobně převyšovali zákaznícíky z České republiky. Rovněž zajímavé mohou být země, v nichž sice v současné době nemá společnost AXPEL MADE s.r.o. silnou zákaznickou základnu, ale jejichž

zákazníci jsou věrní a pravidelně dokážou vytvářet jedny z nejvyšších obrátů a často i dokonce obraty zcela nejvyšší.

Seznam použité literatury

Odborné knihy

- [1] BLYTHE, Jim. *Essentials of Marketing*. 4th ed. Pearson Education. 2008. ISBN 978-0-273-71736-2.
- [2] DLUHOŠOVÁ, Dana. *Finanční řízení a rozhodování podniku: analýza, investování, oceňování, riziko, flexibilita*. 2. upr. vyd. Praha: Ekopress, 2008. ISBN 978-80-86929-44-6.
- [3] GRÜNWALD, Rolf a Jaroslava HOLEČKOVÁ. *Finanční analýza a plánování podniku*. Praha: Ekopress, 2007. ISBN 978-80-86929-26-2.
- [4] KORÁB, Vojtěch, Mária REŽŇÁKOVÁ a Jiří PETERKA. *Podnikatelský plán*. Brno: Computer Press, c2007. ISBN 978-80-251-1605-0.
- [5] LAMBERT, Douglas M, James R STOCK a Lisa M. ELLRAM. *Logistika: příkladové studie, řízení zásob, přeprava a skladování, balení zboží*. Přeložila Eva NEVRLÁ. Praha: Computer Press, 2000. ISBN 80-7226-221-1.
- [6] MACUROVÁ, Pavla a Naděžda KLABUSAYOVÁ. *Praktikum z logistického managementu*. Ostrava: VŠB - Technická univerzita Ostrava, 2002. ISBN 80-248-0104-3.
- [7] MACUROVÁ, Pavla a Naděžda KLABUSAYOVÁ. *Logistika I*. Ostrava: VŠB - Technická univerzita Ostrava, Ekonomická fakulta, 2007. ISBN 978-80-248-1419-3.
- [8] MACUROVÁ, Pavla. *Logistika II*. Ostrava: VŠB - Technická univerzita Ostrava, 2010. ISBN 978-80-248-2239-6.
- [9] MACUROVÁ, Pavla, Naděžda KLABUSAYOVÁ a Leo TVRDOŇ. *Logistika*. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2014. ISBN 978-80-248-3791-8.
- [10] NENADÁL, Jaroslav. *Systémy managementu kvality: co, proč a jak měřit?*. Praha: Management Press, 2016. ISBN 978-80-7261-426-4.
- [11] PERNICA, Petr. *Logistika (supply chain management) pro 21. století. 2. díl*. Praha: Radix, 2005. ISBN 80-86031-59-4.
- [12] REIZENSTEIN, Richard C. *Customer*. Encyclopedia of health care management. Sage eReference. 2004. ISBN 978-0-7619-2674-0.
- [13] RICHTAROVÁ, Dagmar. *Sbírka příkladů z finančního řízení a rozhodování podniku*. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2013. ISBN 978-80-248-3169-5.
- [14] SCHOLLEOVÁ, Hana. *Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy*. 2. aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-4004-1.
- [15] SIXTA, Josef a Václav MAČÁT. *Logistika: teorie a praxe*. Brno: CP Books, 2005. ISBN 80-251-0573-3.

[16] SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 4., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, 2013. ISBN 978-80-247-4644-9.

[17] VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ. *Podnikání malé a střední firmy*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2409-6.

[18] VEBER, Jaromír. *Management kvality, environmentu a bezpečnosti práce: legislativa, systémy, metody, praxe*. 2. aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2010. ISBN 978-80-7261-210-9.

Internetové zdroje

[19] Zákon č. 477 ze dne 4. prosince 2001 o obalech a o změně některých zákonů (zákon o obalech). In. *Sbírka zákonů České republiky*. 2001, částka 172, s. 9948-9969. Dostupné také z: [http://www.mzp.cz/www/platnalegislativa.nsf/2E3A627D45671704C1257563004137A8/\\$file/Z_477_2001.pdf](http://www.mzp.cz/www/platnalegislativa.nsf/2E3A627D45671704C1257563004137A8/$file/Z_477_2001.pdf)

[20] AXPEL MADE s.r.o.: *Naše nabídka* [online]. 2016 [cit. 9.12.2016]. Dostupné z: <http://www.axm.cz/>

[21] DATABAZEKNIH. *Vilfredo Pareto. Databazeknih.cz*. [online]. (c) 2008 - 2016 Databazeknih.cz. [cit. 29.12.2016]. Dostupné z: <http://www.databazeknih.cz/zivotopis/vilfredo-pareto-83662>

[22] EPRAVO. *Bez obalu o obalech. Epravo.cz* [online]. © EPRAVO.CZ, a.s. 1999-2016, 2002 [cit. 29.12.2016]. ISSN 1213-189X. Dostupné z: <http://www.epravo.cz/top/clanky/bez-obalu-o-obalech-17174.html>

[23] GOOGLEMAPS. *Googlemaps.cz*. [online]. © 2016 Google. [cit. 30.12.2016]. Dostupné z: https://www.google.cz/maps/place/AXPEL+MADE+s.r.o./@49.6989126,18.337544,3a,75y,248.27h,90t/data=!3m7!1e1!3m5!1sD6HoOh1-KAIkpD9wvINraQ!2e0!6s%2F%2Fgeo3.ggpht.com%2Fcbk%3Fpanoid%3DD6HoOh1-KAIkpD9wvINraQ%26output%3Dthumbnail%26cb_client%3Dmaps_sv.tactile.gps%26thumb%3D2%26w%3D203%26h%3D100%26yaw%3D238.35564%26pitch%3D0%26thumbfov%3D100!7i13312!8i6656!4m5!3m4!1s0x4713f74ccf3fd01d:0x5c3440c30ba42995!8m2!3d49.6992853!4d18.337453

[24] INVESTOPEDIA. *Customer. Investopedia.com* [online]. © 2016, Investopedia, LLC. [cit. 29.12.2016]. Dostupné z: <http://www.investopedia.com/terms/r/relationship-banking.asp>

[25] IPODNIKATEL. *Co se v marketingu skrývá pod tajemnou zkratkou B2B?Ipodnikatel.cz* [online]. © 2011 - 2014 iPodnikatel.cz. 2011. [cit. 28.12.2016]. Dostupné z: <http://www.ipodnikatel.cz/Strategie-podnikani/co-se-v-marketingu-skryva-pod-tajemnou-zkratkou-b2b.html>

[26] MANAGEMENTMANIA. *Zákaznické portfolio*. *Managementmania.com*. [online]. Copyright © 2011-2016 ManagementMania.com. 2015. [cit. 29.12.2016]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/zakaznicke-portfolio>

Seznam tabulek, obrázků a grafů

Tabulky

Tabulka č. 2.1.1: Možná kritéria segmentace dostupného trhu

Tabulka č. 3.6.1: Vývoj obrátu společnosti v letech 2014 – 2016

Tabulka č. 3.6.2: Vývoj výsledku hospodaření společnosti v letech 2008 – 2015

Tabulka č. 3.6.3: Vývoj ukazatele ROA v letech 2008 – 2015

Tabulka č. 3.6.4: Vývoj ukazatele ROE v letech 2008 – 2015

Tabulka č. 3.6.5: Vývoj ukazatele ROCE v letech 2008 – 2015

Tabulka č. 4.1.1: Celkový obrát společnosti, počet zákazníků a průměrný obrát na zákazníka v letech 2014 – 2016

Tabulka č. 4.1.2: Zákazníci skupiny A – rok 2014

Tabulka č. 4.1.3: Zákazníci skupiny B – rok 2014

Tabulka č. 4.1.4: Zákazníci skupiny C – rok 2014

Tabulka č. 4.1.5: Seznam států, z nichž pocházeli zákazníci společnosti AXPEL MADE s.r.o. v roce 2014

Tabulka č. 4.1.6: Složení skupiny A v roce 2014 dle států

Tabulka č. 4.1.7: Zákazníci skupiny A – rok 2015

Tabulka č. 4.1.8: Zákazníci skupiny B – rok 2015

Tabulka č. 4.1.9: Zákazníci skupiny C – rok 2015

Tabulka č. 4.1.10: Seznam států, z nichž pocházeli zákazníci společnosti AXPEL MADE s.r.o. v roce 2015

Tabulka č. 4.1.11: Složení skupiny A v roce 2015 dle států

Tabulka č. 4.1.12: Zákazníci skupiny A – rok 2016

Tabulka č. 4.1.13: Zákazníci skupiny B – rok 2016

Tabulka č. 4.1.14: Zákazníci skupiny C – rok 2016

Tabulka č. 4.1.15: Seznam států, z nichž pocházeli zákazníci společnosti AXPEL MADE s.r.o. v roce 2016

Tabulka č. 4.1.16: Složení skupiny A v roce 2016 dle států

Tabulka č. 4.1.17: Vývoj množství zákazníků zastupujících jednotlivé země v letech 2014 - 2016

Tabulka č. 4.1.18: Zákazníci, kteří se ve skupině A objevily během let 2014 – 2016 třikrát

Tabulka č. 4.1.19: Zákazníci, kteří se ve skupině A objevily během let 2014 – 2016 dvakrát

Tabulka č. 4.1.20: Zákazníci, kteří se ve skupině A objevily během let 2014 – 2016 jedenkrát

Obrázky

Obrázek č. 3.2.1: Logo společnosti AXPEL MADE s.r.o.

Obrázek č. 3.2.2: Areál společnosti AXPEL MADE s.r.o. (pohled ze severozápadní a jihozápadní strany)

Obrázek č. 3.3.1: Papírový sáček s obdélníkovým dnem

Obrázek č. 3.3.2: Papírový pytel otevřený

Obrázek č. 4.1.1: Zobrazení skupin A, B a C za rok 2014

Obrázek č. 4.1.2: Zobrazení skupin A, B a C za rok 2015

Obrázek č. 4.1.3: Zobrazení skupin A, B a C za rok 2016

Grafy

Graf č. 2.3.1: Paretův diagram – „Klasifikace položek zásob dle metody ABC – obecný princip“

Graf č. 3.6.1: Vývoj výsledku hospodaření v letech 2008 - 2015

Graf č. 4.1.1: Podíl zákazníků na obratu společnosti AXPEL MADE s.r.o. v roce 2014

Graf č. 4.1.2: Kumulovaný obrat společnosti AXPEL MADE s.r.o. za rok 2014

Graf č. 4.1.3: Podíl zákazníků na obratu společnosti AXPEL MADE s.r.o. v roce 2015

Graf č. 4.1.4: Kumulovaný obrat společnosti AXPEL MADE s.r.o. za rok 2015

Graf č. 4.1.5: Podíl zákazníků na obratu společnosti AXPEL MADE s.r.o. v roce 2016

Graf č. 4.1.6: Kumulovaný obrat společnosti AXPEL MADE s.r.o. za rok 2016

Seznam zkratek

A - Rakousko

a.s. – akciová společnost

AU – Austrálie

B - Belgie

B2B – Business-to-Business

CZ - Česká republika

D - Německo

DK - Dánsko

EAT – Earnings after Taxes (čistý zisk)

EB – Electron Beam (elektronový paprsek)

EBIT – Earnings before Interest and Taxes (zisk před zdaněním a úroky)

ES - Španělsko

EST - Estonsko

gsm – gram/sq metr (gram na 1 m²)

HD – High Definition (vysoké rozlišení)

HDPE – High-density polyetylene (vysokohustotní polyethylen)

HUN - Maďarsko

CH - Švýcarsko

IT - Itálie

Kč – koruna česká

Kg - kilogram

ks – kus

LDPE – Low-density polyetylene (nízkohustotní polyethylen)

LT - Litva

mm – milimetr

NL - Nizozemsko

NO - Norsko

PE – polyetylen

PL - Polsko

PP - polypropylen

ROA - Return on Assets (Rentabilita celkového kapitálu)

ROCE – Return on Capital Employed (Rentabilita dlouhodobého kapitálu)

ROE – Return on Equity (Rentabilita vlastního kapitálu)

ROS – Return on Sales (Rentabilita tržeb)

SE - Švédsko

SK - Slovensko

s.r.o. – společnost s ručením omezeným

tis. - tisíc

UV – Ultra Violet (ultrafialové záření)

VH – výsledek hospodaření

VK – vlastní kapitál

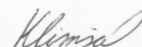
VZZ – výkaz zisku a ztráty

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Prohlašuji, že

- jsem byl seznámen s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, bakalářskou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že bakalářská práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího bakalářské práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o bakalářské práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, bakalářskou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 28.4.2017



Štěpán Klimša

Seznam příloh

Příloha č. 1: Rozvaha a VZZ za období 2008 – 2015, společnost AXPEL MADE s.r.o.

Příloha č. 2: Výpočet ukazatelů rentability ROA, ROE a ROCE za období 2008 – 2015

Příloha č. 3: Seznam zákazníků dle podílu na obratu za období 2014 – 2016